

”Rekrutterings- og bemanningsbyråer

– Hvordan merkevareledelse effektivt blir brukt i oppstartsfasen for økt kjennskap og posisjonering”



BAC3100 – Bacheloroppgave ved Markedshøyskolen
våren 2012

Oppgaven er skrevet av studentnummer:

979742, 979743 og 979756

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av tre studenter som alle går linjen Reklame og Merkevarerbygging ved Markedshøyskolen i Oslo. Oppgaven er skrevet i det 6. semesteret, våren 2012 og markerer tre gode og lærerike år på Markedshøyskolen.

Temaet for oppgaven er hvordan selskaper tar for seg merkevareledelse i prosessen under etablering og oppstart av bedriften. Oppgaven har vært både spennende, utfordrende og lærerik å jobbe med. Mye av utbyttet vi sitter igjen med vil vi ta med oss i senere anledninger.

Vi ønsker å rekke en stor takk til Adrian Peretz som er førsteamanuensis/ faglig studieleder i markedsføring ved Markedshøyskolen. Han har hjulpet oss med tett oppfølging og veiledning gjennom hele vårsemesteret.

Vi ønsker samtidig å rette en takk til våre informanter som har bidratt med at vi har kunnet innhente nødvendig og viktig informasjon i forbindelse med vår oppgave.

God fornøyelse!

Oslo, mai 2012

979742, 979743 og 979756

Sammendrag

Målet med dette studiet var å øke forståelsen for hvordan nyoppstartede bedrifter benyttet seg av strategisk merkevareledelse for å posisjonere seg ved oppstart og øke kjennskap. På bakgrunn av dette valgte vi ut bemannings- og rekrutteringsbransjen fordi vi ønsket bedre innsikt i det tjenesteytende markedet. Etter gjennomgang av dette emnet viser det seg at det er et gap i dagens litteratur på akkurat dette fagområdet.

Vi plukket ut teori innenfor merkevareledelseslitteraturen vi mente var relevant å belyse med tanke på at bedriftene leverer tjenestebaserte produkter, og utførte så kvalitative intervjuer på seks byråer i Oslo innenfor bransjen. Ut i fra dette ønsket vi kunnskap om hvilke elementer innenfor teoriene disse bedriftene ser på som de mest sentrale, og hvordan dette blir brukt for å øke kjennskap til merket og posisjonering i bransjen.

Resultatene av de kvalitative intervjuene viser at byråene har lite fokus på tradisjonell markedsføring, og at de bruker relasjonene og nettverket til å øke kjennskapen til sitt merke, hovedsakelig gjennom "word of mouth". De viser også en tydelig posisjoneringsstrategi gjennom å kommunisere at de er enten spesialister eller generalister. Det kom frem at respondentene har lang erfaring innenfor bransjen før oppstart, og det tidligere erfaringsgrunnlaget til respondentene virker å være bakgrunnen for valget av posisjoneringsstrategi som enten spesialist eller generalist.

Til slutt er det spennende å trekke frem at uavhengig av hvilket element innenfor teorien vi trakk frem, så er alltid fokuset på kjennskap gjennom relasjoner og kvalitet i godt gjennomført arbeid og tett oppfølging det viktigste for å skape merkeambassadører, som vil spre positiv word of mouth for de respektive byråene.

Innholdsfortegnelse

DEL I: INNLEDNING

1.0	Innledning.....	8
1.1	Bakgrunn for valg av tema.....	9
1.2	Forskningsspørsmål.....	9
1.3	Avgrensninger/ forutsetninger.....	9
1.4	Begrepsavklaring.....	10

DEL II: TEORI OG MARKED

2.0	Teori.....	13
2.1	Tidligere forskning.	13
2.2	Små og mellomstore bedrifter.....	14
2.3	Merkekjennskap og assosiasjoner.	15
2.4	Posisjonering og differensiering.....	18
2.5	Relasjoner.....	21
2.6	Word of Mouth.....	24
2.7	Merkeelementer.....	25
	2.7.1 Merkenavn.....	26
	2.7.2 Logo og symboler.....	27
	2.7.3 Kommunikasjonsflater.....	28
3.0	Markedsorientering.....	29

DEL III: METODE

4.0	Valg av metode.....	31
4.1	Forskningsspørsmål.....	31
4.2	Forskningsdesign.....	31
	4.2.1 Kvalitativ forskning.....	32
	4.2.2 Fenomenologisk forskningsdesign.....	32
4.3	Utvalgsstrategi.....	32
4.4	Datainnsamlingsmetode og gjennomføring.....	34
	4.4.1 Tverrsnittundersøkelse.....	34
	4.4.2 Semistrukturert dybdeintervju.....	34
4.5	Informasjonsbehov.....	35

4.6	Analysestrategi.....	38
4.7	Reliabilitet.....	38
4.8	Validitet.....	40

DEL IV: ANALYSE AV DYBDEINTERVJUER

5.0	Analyse og tolkning.....	43
5.1	Drøfting av funn 1 – <i>Erfaring veier mer enn utdanning</i>	43
5.2	Drøfting av funn 2 – <i>Viktigheten av nettverk</i>	44
5.3	Drøfting av funn 3 – <i>Omdømmets viktighetsgrad</i>	49
5.4	Drøfting av funn 4 – <i>Lite fokus på tradisjonell markedsføring og merkeelementer</i>	51
5.5	Drøfting av funn 5 – <i>Byråenes syn på posisjonering</i>	55
5.6	Tolkning og sammendrag av funn.....	61

DEL V: AVSLUTNING

6.0	Konklusjon.....	67
7.0	Forslag til videre forskning.....	68
8.0	Litteraturliste.....	69

Tabeller:

5.1	Oversikt over ønskede assosiasjoner.....	57
-----	--	----

Vedlegg:

Vedlegg I: Informasjon om respondentene

Vedlegg II: Intervjuguide

Vedlegg III: Transkribering respondent 1

Vedlegg IV: Transkribering respondent 2

Vedlegg V: Transkribering respondent 3

Vedlegg VI: Transkribering respondent 4

Vedlegg VII: Transkribering respondent 5

Vedlegg VIII: Transkribering respondent 6

Vedlegg IX: Koding ”om bedriften”

Vedlegg X: Koding ”erfaring og utdanning”

Vedlegg XI: Koding "relasjoner"

Vedlegg XII: Koding "markedsføring og merkeelementer"

Vedlegg XIII: Koding "posisjonering"

Vedlegg XIV: Koding "suksesskriterier"

DEL I: INNLEDNING

1.0 Innledning

I denne oppgaven ønsker vi å se på hvordan ulike faktorer innenfor merkevareledelse bidrar med å øke kjennskap til relativt nyoppstartede bedrifter innenfor tjenesteytende virksomhet. Vi ønsker å se på bemannings- og rekrutteringsbyråer som ble etablert i tidsperioden 2007 til 2010 for å se hvilke sentrale elementer innenfor merkevareledelse de har tatt i bruk for å øke kjennskapen til deres byråer, samt lagt til grunn for strategiske valg for posisjonering. Tidsperioden er et kriterium for at oppstartsfasen skal være forholdsvis nært i tid, både fordi informantene skal ha et grunnlag for å huske hvordan ting ble gjort, men samtidig på en viss avstand (her ca to år fra forskningen begynte) for å kunne vite at de fortsatt er i drift og har fått en viss grad av stabilitet. Når det skal startes opp en ny virksomhet kan det være vanskelig å vite hvordan man skal gå frem for å komme seg inn på markedet og hva som må til for å lykkes. Med dette i tankene ønsker vi kunnskap om hvilke elementer innenfor teorien disse bedriftene ser på som de mest sentrale, og hvordan dette blir brukt for å øke kjennskap til merket og posisjonering i bransjen.

Oppgaven blir delt inn i 5 hoveddeler; innledning, teori og marked, metode, analyse og avslutning.

I innledningen vil vi presentere forskningsspørsmålet og bakgrunn for valg av tema, samt avgrensning og begrepsavklaring. I teori og marked vil vi legge frem teori vi ønsker å belyse rundt områder vi ser på som interessante og sentrale innenfor merkevareledelse for tjenesteytende bedrifter på bakgrunn av vårt forskningsspørsmål. Vi vil også gi en kort beskrivelse av markedet som byråene opptrer i. Videre i metodedelen vil vi vise hvordan vi skal gå frem i prosessen for å hente inn informanter til kvalitative dybdeintervjuer for å innhente informasjon. Vi vil også gå nærmere inn på hvordan vi skal behandle rådataene som er hentet inn. I analysedelen vil vi først trekke frem de viktigste funnene vi har gjort blant informantene, samt strukturere, sammenligne og drøfte dette opp mot teori. I avslutningen vil vi komme med en konklusjon hvor vi tolker funnene på bakgrunn av forskningsspørsmålet. Vi vil også legge ved et forslag til videre forskning.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi har valgt å ta for oss dette temaet basert på flere faktorer. Som avgangsstudenter ved Markedshøyskolen med Bachelor i Reklame og Merkebygging, har vi alle rettet stor interesse mot temaene som omgår merkevareledelse og hvor viktig dette er for bedrifter. Vi synes det er spennende å se hvordan nyoppstartede bedrifter bruker strategier innen merkevareledelse og hvordan de håndterer disse verktøyene, basert på etablerernes erfaringer og utdannelse. I de tre årene vi har studert reklame og merkebygging har vi også berørt temaet tjenesteytende bedrifter i liten grad. Vi ønsket derfor å ta for oss dette temaet for å tilegne oss mer kunnskap om det, samtidig som vi ønsket å koble temaet opp mot et emne som vi føler selv vi har mer kunnskap om. Det faktum at bemannings- og rekrutteringsbransjen må kommunisere to veier, både mot kunder og kandidater/ bemanning, gjorde at dette virket som en spennende bransje å ta for seg.

1.2 Forsknings spørsmål

Vi ønsker med forskningen vår å se på hvordan nyoppstartede bemannings- og rekrutteringsbyråer har benyttet seg av merkevareledelsesteorier for å posisjonere seg og øke kjennskap til sitt merke, og hvilke elementer som har påvirket de strategiske valgene. Hovedfokuset er å se på hvilke sentrale elementer innenfor merkevareledelsesteori som blir sett på som mest effektive innenfor den gitte bransjen.

Forsknings spørsmål:

Hvordan bruker byråer strategisk merkevareledelse i oppstartsfasen for å posisjonere seg og øke kjennskap i bemannings- og rekrutteringsbransjen?

1.3 Avgrensninger/ forutsetninger

Når det gjelder elementer innenfor merkevareledelse som kan dukke opp i vår bruk av teori og som er naturlig å nevne, men ikke naturlig å dra noe særlig videre på bakgrunn av forskningsspørsmålet, har vi ikke gått dypere inn i dette.

Vi har et eget kapittel for kjennskap, men denne faktoren går under mange forskjellige elementer innenfor merkevareledelse. Derfor er det naturlig å ta dette i forbindelse med temaene der det passer inn i tillegg til kapitlet.

De aspektene ved merkevareledelse som går på å måle det faktiske hos forbrukeren av et merke har vi valgt å ikke ta for oss, da vi fokuserer på bedriftenes bruk av merkevareledelse.

1.4 Begrepsavklaring

Merkevare – ”American Marketing Association definerer *et merke* (a brand) som et navn, en betegnelse, et tegn, et symbol eller en kombinasjon av disse som skal identifisere varene eller tjenestene til en selger eller gruppe av selgere og skille dem ut fra konkurrentenes.” (Kotler 2005, 354-355)

Merkevarebygging (branding) – ”(...) evnen til å skape, holde i hevd, verne om og styrke et varemerke.” (Kotler 2005, 354) ”(...) merkevarebygging er et begrep knyttet til gjentatte kjøp og salg (transaksjoner) av varer og tjenester i et fungerende marked.” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 20)

Tjeneste – ”En *tjeneste* er enhver handling eller ytelse, som en part kan tilby en annen part, og som for en stor del er immateriell og ikke fører til at noen eier noe.” (Kotler 2005, 382)

Merkestyrke – ”Kraften av en merkevare er i hodet til forbrukere eller kunder og hva de har opplevd og lært om merkevaren over tid” (Keller 2003, 61, egen oversettelse)

Kandidater – Dette er de som ses på som kvalifisert til en rekrutteringsprosess gjennom byråene. I noen tilfeller sitter disse allerede i en stilling og blir headhuntet, i andre tilfeller leverer de selv søknad og CV i forbindelse med et utlyst oppdrag gjennom byrået.

Bemanning – Noen av byråene driver med utleie av arbeidskraft. Denne arbeidskraften blir omtalt som bemanning i oppgaven.

Kunder – Byråene får oppdrag fra andre bedrifter til å dekke et behov for bemanning og rekruttering. Disse bedriftene blir omtalt som kunder.

Bemanningsbyrå – “Omfatter formidling av arbeidstakere til kunders virksomheter i en begrenset tid med henblikk på å supplere kundens arbeidsstyrke og hvor arbeidstakerne er vikarbyråets ansatte. Byråer som grupperes her, fører imidlertid ikke direkte tilsyn med sine ansatte på kundens arbeidsplass.” (Statistisk Sentralbyrå)

Rekrutteringsbyrå – Rekruttering omtales som ”utvelging og medvirkning ved tilsetting, herunder medvirkning ved tilsetting av rekruttering og overordnet personale.” (Statistisk Sentralbyrå) I stedet for at håndteringen av arbeidskraften skal håndteres internt kan virksomheten velge å kjøpe denne tjenesten fra et rekrutteringsbyrå. Det sentrale ved å kjøpe konsulenttjenester er at det eksterne byrået står ansvarlig for innhold og kvalitet på det som blir levert. (Nesheim og Hersvik 1999)

DEL II: TEORI OG MARKED

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi først gjøre rede for tidligere forskning innenfor små og mellomstore bedrifter, samt belyse andre elementer ved merkevareledelsesteori som vi finner interessante for vårt forskningsspørsmål. Emnene vi ser på som aktuelle er merkekjennskap og assosiasjoner, posisjonering og differensiering, relasjoner, word of mouth og merkeelementer.

2.1 Tidligere forskning

Når vi leser igjennom tidligere forskning innenfor temaene merkevareledelse og merkebygging, ser vi at utvalget av forskning er stort og mye litteratur er blitt skrevet. Det finnes forskning på merkevareledelse for små, mellomstore og store bedrifter, men utvalget av forskning rundt de små og mellomstore bedriftene (heretter SMB) er uten tvil begrenset.

Berthon, Ewing og Napoli (2008) skriver i sin artikkel "Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises" at forskningen på merkevareledelse nesten eksklusivt har fokusert på de store multinasjonale selskapene (eksempelvis; Interbrand 'top 100'). SMB har blitt grovt oversett. Dette er til tross for at små og mellomstore bedrifter dominerer både det norske og internasjonale bedriftsmarkedet. I Norge har 99 % av bedriftene 100 eller færre ansatte. (Regjeringen)

Forskningen på entreprenøriell¹ markedsføring har dog vokst stødig siden 1987, etter den årlige konferansen "Research at the Marketing/ Entrepreneurship interface" ble introdusert i Nord Amerika. (Gruber 2004)

Det kan være mange grunner til at det er lite forskning på området. Berthon, Ewing og Napoli (2008) spekulerer i at det kan være de at små og mellomstore bedriftene mangler evnene og midlene som de store bedriftene har til å gjennomføre undersøkelser, eller at små og mellomstore bedrifter ikke anerkjenner at de kan bygge merker på relativt små budsjetter. De sier videre at selv på små budsjetter kan små og

¹ Entreprenørskap trenger ikke å innebære noen nyskaping, men kan også være nyetablerte bedrifter som imiterer allerede eksisterende bedrifter. (Spilling 2006)

mellomstore bedrifter kreativt klare å utnytte det fulle potensialet av deres merkevare. Spørsmålet blir da hvilke merkebyggingssprinsipper som er mest anvendelige for disse bedriftene.

2.2 Små og mellomstore bedrifter

I 1981 konstaterte Welsh og White at det var en tradisjonell oppfatning blant ledere at SMB burde bruke de samme prinsippene på forretning som de store bedriftene, bare i en mindre skala. De argumenterer for at ved å skape et nytt foretak så kommer man i helt spesielle forhold, som skiller de fra større bedrifter, og dermed uttrykket brukt som tittel til artikkelen: "A small business is not a little big business." (Welsh og White 1981)

Lederstil, drift og funksjoner er annerledes hos SMB enn hos store bedrifter. Oppstarteren har ofte flere nøkkelroller i bedriften. Han eller hun har gjerne ansvaret for de fleste administrative oppgavene som; markedsføring, lederskap, banktjenester, rekruttering og økonomi. (Berthon, Ewing og Napoli 2008) Uavhengig om oppstarteren har erfaring på disse ulike områdene er det uvanlig å hente inn spesialister til å gjøre disse oppgavene for seg. (Culkin og Smith 2000 sitert i Berthon, Ewing og Napoli 2008) Berthon, Ewing og Napoli (2008) oppsummerer at mange nyoppstartede bedrifter får det som kalles 'overlevelsesmentalitet', som en konsekvens av at de gjerne har ressursbegrensinger i både tid og penger. Dette blir ofte forverret av at den strategiske planleggingen innen SMB ofte er begrenset. En mulig konsekvens av ressursmangelen er at de må sikte på mindre nisjemarkeder, siden pengene begrenser både muligheter og omfanget av strategiene. Dermed kan de gå glipp av store segmenter. (Gruber 2004)

Nye virksomheter har en rekke egenskaper som skiller de fra det å være en større, mer etablert organisasjon. Vi har trukket ut noen av disse egenskapene, slik at det kan gi et bilde av hvilke fordeler SMB har i forhold til merkevareledelse og markedene.

SMB har større muligheter til å komme nærmere det markedet de arbeider i, nærmere kundene. Dette gjør at de har gode muligheter til å innhente verdifulle tilbakemeldinger, som kan bli brukt til å tilpasse det tilbudet de har, og forbedre service. (Gilmore 1999, sitert i Berthon, Ewing og Napoli 2008)

Videre sier Gruber (2004) at prosessene i organisasjonen er ofte mer fleksible, kommunikasjonen er ofte mer direkte og 'red tape'² er sjeldnere. Mindre bedrifter har også tendenser til å komme frem til beslutninger raskere enn større organisasjoner hvis de oppfatter en markedsmulighet. (Pleitner 1995; Füglistaller 2001 sitert i Gruber 2004)

Goldberg, Cohen og Fiegenbaum (2003) sier at ledere i små bedrifter aksepterer generelt at bedriftsømdømme er viktig for å oppnå legitimering fra ulike interessenter. (Sitert i Berthon, Ewing og Napoli 2008) Men problemet oppstår ofte når de skal transformere dette synspunktet inn til spesifikke merkebyggingaktiviteter. (Gruber 2004)

2.3 Merkekjennskap og assosiasjoner

Keller (1993) forklarer at merkekunnskap består av to komponenter; merkekjennskap og image (brand image). Kort sagt sier Keller at merkekjennskap relateres til merkefremkalling og gjenkjenning, mens image referer til et sett med assosiasjoner knyttet til merket i forbrukerens hode. For å forstå denne prosessen bedre, er det nødvendig å forstå hvordan hjernen bearbeider informasjon. (Keller 1993)

Alle mulig typer læring kan sies å bygge på de samme prinsippene, uansett om det er læring av et merke, eller om det er læring av vanlig kunnskap. Det bygger på at det dannes noder, og lenker mellom disse nodene, i vår hukommelse. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010) Noder er lagret informasjon tilkoblet med lenker som er i forskjellig styrke. Alle typer informasjon kan bli lagret i hukommelsesnettverket, dette inkluderer informasjon som er verbal, visuell abstrakt eller kontekstuell. (Keller 1993)

Collins og Loftus (1975) presenterer en modifisert teori av Quillian (1962, 1967) om semantisk hukommelse. Dette konseptet kan forstås slik at en node aktiveres av en ekstern kilde, som igjen aktiverer andre noder gjennom lenkene i hjernen. Når nodene når et visst nivå, vil informasjon bli utløst. Det kan starte en såkalt spredende aktivering, når en node aktiveres, vil noder eller informasjon som ligger tett til dette også kunne bli aktivert. Dette avhenger av hvor semantisk like de to nodene er.

² "Red tape" defineres som overregulerende og rigid konformitet til regler som ansees som overflødige eller byråkratiske. (Wikipedia)

På lik linje med nettverksmodellen presentert ovenfor, blir merkekunnskap konseptualisert som en node i hukommelsen med assosiasjoner tilknyttet seg. (Hem og Iversen 2004)

”Merkekjennskap er en helt nødvendig forutsetning for merkekunnskap – for hvis kundene ikke kjenner til at merket eksisterer, vil de ikke kunne velge det. Kundene vil heller ikke lære noe om merket – for uten noen knagg å henge informasjonen på (for eksempel informasjon man får fra reklame) vil informasjonen bare forsvinne.” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 97) ”Merkekjennskap er relatert med hvor sterkt merket er i hukommelsen, som reflektert av forbrukers evne til å identifisere merket under forskjellige forhold.” (Keller 2003, 64, egen oversettelse)

Merkekjennskap består av fremkalling og gjenkjenningsprestasjoner. Fremkalling relateres til forbrukerens evne til å få frem merket i hukommelsen når de blir gitt produktkategori, kjøps- eller brukssituasjon som hint. Gjenkjenning relaterer seg til at forbrukeren kjenner igjen produktet fra tidligere eksponering, når de får merkenavnet som hint. For eksempel at de vil kjenne igjen et merket i butikken fra tidligere eksponeringer. (Keller 2003)

Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) skriver at man kan bygge merkekjennskap ved å eksponere kundene for merket, men at det er ulik tilnærming dersom man ønsker å øke fremkalling kontra gjenkjenning. Fremkalling krever at kundene må involveres nok til å lære sammenhengen mellom det behovet som oppstår og merket som tilfredsstillende dette behovet. Gjenkjenning krever mindre involvering enn fremkalling, her gjelder det å tydelig vise produktet i alle markedskommunikasjoner.

Keller (1993) definerer merkeimage som kundens persepsjon som en refleksjon av merkeassosiasjonene holdt i forbrukerens hode. Merkeassosiasjoner er den andre informasjonsnoden som linkes til merket i hukommelsen, som gir mening om merket til forbrukeren. Merkeassosiasjoner er all den informasjonen vi har om et merke. Det innebærer hva vi mener om et merke, hva vi føler for det, hva vi tror vi kan om det og alt vi faktisk kan om det. Disse assosiasjonene fungerer på lik linje som med ordinære assosiasjoner, det er kunnskapen vi har om en ting. Det er vanlig å tenke at merket er den sentrale noden, i et nett av noder som representerer assosiasjonene. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010)

Et positivt merke er bygget opp av markedsprogrammer som linker sterke, unike og positive assosiasjoner til merket i hukommelsen. Utover denne formen for kommunikasjon som man kan kontrollere, blir også assosiasjoner dannet av for eksempel word of mouth³, erfaring av produktet eller lignende. (Keller 2003)

Det er vanlig å skille mellom merkeassosiasjoner i tre kategorier; attributter, fordeler og holdninger. Kort fortalt er attributter de beskrivende funksjonene som karakteriserer et produkt eller tjeneste, hva forbrukeren mener et produkt eller tjeneste er eller har. Fordeler er de personlige verdiene forbrukeren fester til produktet eller service – det er hva forbrukeren tror produktet eller tjenesten kan gjøre for dem. Merkeholdning blir definert som forbrukerens samlede vurdering av merket. (Wilkie 1986 sitert i Keller 1993) Den mest effektive måten å bygge sterke assosiasjoner til attributter og fordeler er opplevelse av produktet. Den nest mest effektive måten er gjennom word of mouth, særlig venner og familie, men også andre ikke kommersielle kilder (Keller 2003).

Valg av merke for forbrukeren vil være avhengig av hvor sterke, positive og unike assosiasjonene er til merket sammenlignet med assosiasjoner til andre merker som oppfattes å dekke samme behov. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010) Styrken på assosiasjonene kommer an på hvor sterke lenkene er mellom merkenoden. (Keller 1993) Hvor dypere kunden vurderer produktinformasjonen og knytter det til eksisterende merkekunnskap, hvor sterkere blir assosiasjonene til merkevaren (Keller 2003)

”Positive merkeassosiasjoner relaterer seg til hvorvidt forbrukeren tror produktet har attributter som vil dekke deres behov. Dersom produktet dekker forbrukerens behov og ønsker, vil de danne seg en positiv holdning til merket.” (Hem og Iversen 2004, 33) Unikheten baseres på at noen av assosiasjonene må oppfattes å være unike for det enkelte merket, ellers vil ikke kundene ha noen grunn til å velge dette fremfor et annet som er sammenlignbart. Det holder ikke at man har sterke og positive assosiasjoner (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010). Merker innad i en produktkategorier vil som regel dele noen assosiasjoner med hverandre, hvis de ikke er eneste aktør på markedet. Disse felles assosiasjonen vil være med på å etablere produktkategorimedlemskap (Keller 2003).

³ Word of mouth utdypes i kapittel 2.6

2.4 Posisjonering og differensiering

Kotler (2005) definerer merkeposisjonering som ”(...) å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Sluttresultatet av posisjoneringen er at bedriften har klart å skape et kundefokusert *verditilbud*, en overbevisende grunn til at målgruppen man sikter seg inn mot, vil kjøpe produktet.” (Kotler 2005, 250) Ries og Trout (1986) har også en definisjon på posisjonering: ”Posisjonering begynner med et produkt du vil markedsføre. Det kan være en vare, en tjeneste, en bedrift, en institusjon eller til og med en person. Det kan være deg selv. Men posisjonering er ikke hva du gjør med produktet. Posisjonering er hva du gjør med målgruppens oppfatning av produktet. Posisjonering er å plassere produktet ditt i forbrukerens bevissthet.” (Grinde 1991, 26)

Keller (2003) mener at god posisjonering vil hjelpe markedsstrategien til å klargjøre hva ditt egentlige marked er, hva som er unikt med det og hva som gjør ditt merke likt i forhold til andre konkurrerende merker. Det vil også hjelpe til med å klargjøre hvorfor kunder skal kjøpe og bruke ditt merke.

For merkeleverandøren er det viktig å lykkes i få deres kunder til å velge deres merke fremfor andre konkurrerende merker. Da blir det viktig å hjelpe kundene med å skape gode assosiasjoner til ditt eget merke og bedrift. Jo flere gode assosiasjoner kunden har til ditt merke, jo mer trygg gjør du kunden på å velge ditt merke fremfor andre. For å sikre seg en god posisjon må bedriftene velge en riktig strategi for å sikre at kunder og potensielle kunder vil skape så gode assosiasjoner til ditt merke at de velger deg. For å skape en god merkeposisjon vil det være hensiktsmessig å gå gjennom en trestegsprosess. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010)

Hvis vi ser nærmere på hva Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) sier om trestegsprosessen, så må bedriften først se på merkets referanseramme. Her gjelder det å plassere merket riktig i forhold til konkurrentene slik at dine kunder kan lettere danne seg et bilde av hvilken nytte ditt produkt eller tjeneste vil gi dem. Det må også sees på hvilke merkevarer som kunden skal sammenligne din merkevare med. For at kunden skal komme på din merkevare i den situasjonen som kan gi kunden nytte av det, er det viktig å plassere sin egen merkevare i riktig referanseramme. I de situasjonene som oppstår når kunden kan ha behov for din vare eller tjeneste vil det

som oftest også vise seg konkurrerende merkevarer. Det er denne situasjonen som utgjør referanserammen.

Det holder ikke bare å differensiere din merkevare, men du må vite hva du skal differensiere det ifra. For å forstå referanserammen må bedriften ha et innblikk i merkevarens målgrupper og segmenter. For å lettere identifisere og plassere ditt merke vil det være hensiktsmessig å se på hvordan kundene kategoriserer ditt produkt i forhold til fordel og brukssituasjon. Ved å identifisere behovet som ditt merke skal tilfredsstillende vil det så være hensiktsmessig å se på hvem som er konkurrenter innenfor denne kategorien. Her må bedriftene tilse at deres merke kan måle seg med konkurrentene og de kriterier som kundene vil forvente at produktene eller tjenestene skal oppfylle innenfor denne kategorien. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010)

Videre i trestegsprosessen Samuelsen, Peretz og Olsen beskriver, ser vi på merkets likhetspunkter og differensieringspunkter. Hvis vi ser på likhetspunktene først, må vi se på hvordan bedriftenes merkevare har de likhetspunkter som forventes i forhold til andre konkurrenter. En del av posisjoneringen går ut på å sammenligne merkets egenskaper opp mot andre konkurrerende merker. Likhetspunktene forteller kunden hvilken produktkategori et merke tilhører, og dette vil gi grunnlag for hvordan kundene plasserer de enkelte bedrifter opp i mot andre konkurrenter. Dette baseres på de viktigste assosiasjonene de har rundt den enkelte bedrift i forhold til hva de har erfart tidligere og hva de forventer.

Samuelsen, Peretz og Olsen mener at å oppfylle kravene til likhetspunkter innenfor en produktkategori i seg selv ikke er nok til å få kunder til å foretrekke dette merket fremfor andre. Derfor trenger merket assosiasjoner som er sterke, positive og unike. Dette ses på som differensieringspunkter. Merket må kunne skille seg ut ifra konkurrerende merker med egenskaper og nyttefunksjoner som er unike for sitt merke eller bedrift. Her kommer de til et avgjørende valg innenfor merkeposisjonen. Her vil bedriftene velge de egenskapene som vil være grunnstammen til merket. Disse egenskapene vil utgjøre hvordan kunder vurderer nytten av merket. Dette skal være grunnlaget for differensieringspunktene og dette må opprettholdes over lengre tid og kommuniseres ut til kundene.

For at kundene skal ha en nytte av ditt merke mener Samuelsen, Peretz og Olsen at merket må dekke et av tre grunnleggende behov: Merket skal enten unngå eller løse et

problem (funksjonelt), merket dekker et psykologisk behov (symbolsk), merket dekker et sensorisk behov, som leverer en forholdsvis konkret ytelse (opplevelsesbasert).

Det funksjonelle merkekonseptet blir relevant å se nærmere på. Ved dette konseptet finnes det tre faser. Konseptet løser et bestemt problem for kunden. I introduksjonsfasen blir oppgaven å bruke markedsmiksen og de fire p'er⁴ til å fortelle kunden hva merket kan bidra med og hvorfor merket er bedre enn sine konkurrenter. I den neste fasen, utviklingsstadiet, kan man velge to forskjellige strategier; generalisering eller spesialisering. Ved spesialisering er produktet tilpasset et spesifikt kundebehov i veldig stor grad. Ved generaliseringsstrategien utvides anvendelsesområdet til merket. Forsterkningsstadiet er den siste fasen, her vil det være naturlig å utvide og styrke merkets konsept til områder som opprinnelig ikke ligger nært merket eller produktkategorien. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010)

Når merkets posisjon er bestemt må bedriftene se på hvordan de skal formidle merkeverens posisjon til kunden på en klar og tydelig måte. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) skiller mellom brukerorientert og nytteorientert posisjonering. Strategiene har til hensikt å kommunisere merkets sterke, positive og unike assosiasjoner til kundene. Bedriftenes valg av merkekonsept er ofte avgjørende for om man velger brukerorientert eller nytteorientert posisjonering. I en brukerorientert posisjonering ønsker bedriften å kommunisere produktet eller tjenesten til målgruppen ved å fokusere på egenskaper ved en spesiell type merkebruker, for å fortelle hva merket kan gjøre for brukeren. Her er det viktig at forbruker ikke tolker kommunikasjonen som at merket kun er beregnet på kunder i brukergruppen, men at det brukes egenskaper eller behov hos denne brukergruppen for å beskrive merkets sterke, positive og unike egenskaper.

I en nytteorientert posisjoningsstrategi ønsker bedriftene å fremheve assosiasjoner knyttet til merket for å differensiere merket. Samuelsen, Peretz og Olsen sier det er seks måter å anvende nytteorientert posisjon på:

1. Produktegenskaper og kundefordeler
2. Pris og kvalitet

⁴ De 4 p'er, kalles også markedsmiksen. Basert på pris, produkt, påvirkning og plass.

3. Brukssituasjon
4. Produktkategori
5. Kulturelle symboler
6. I forhold til konkurrenter

Alle disse punktene er ulike aspekter som kan bidra til å differensiere seg fra andre merker. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010)

2.5 Relasjoner

Industrial Marketing and Purchasing Group (heretter kalt IMP) er en gruppe som siden 1976 har utviklet seg til et stort nettverk av forskere. Denne gruppen ser på forholdet mellom bedrifter i ulike nettverk og hvordan de kjøper, selger, samarbeider og konkurrerer med hverandre.

Gjennom flere år har denne gruppen prøvd å motvirke en del myter om hvordan forretningsvirksomhet og markedsføring blir praktisert og analysert. Gruppen kaller disse: “the myth of action”, “the myth of independence” og “the myth of completeness”. IMP har kommet frem med en rekke alternative tilnærminger på disse mytene. Vi ønsker å se på noen av disse tilnærmingene for å se hvordan IMP fremhever viktigheten av relasjon og nettverksbygging. (Ford m.fl. 2003)

Mange selskaper bruker i dag markedsmiksen og de fire p’er som er basert på pris, produkt, påvirkning og plass i sin markedsføring. Gjennom disse variablene kan man analysere markedet og se hvordan produkter eller tjenester blir mottatt av de utvalgte målgruppene. IMP mener at man må se på flere faktorer for å egentlig forstå hva som skjer i markedet. Kunder ser ikke etter bare et produkt fra en produsent, de ser etter en løsning som kan bidra med å løse et problem. Det finnes mange måter å løse ulike problemer som kunder har, men sjeldent blir dette levert gjennom et enkelt produkt eller tjeneste. Gjennom samtale mellom leverandør og kunder kan leverandør komme opp med ulike løsninger på kundenes problem. Disse løsningene er ofte satt sammen av elementer som produkter, service, rådgivning eller logistikk.

Bedriftsmarkedsføring er ikke bare en prosess hvor leverandør utfører en aktivitet og kunden reagerer på denne aktiviteten, ofte er det bare en del av flere samhandlinger mellom leverandør og kunde. Hvert salg og kjøp er som regel ikke bare en enkel

hendelse, men en del av lenger relasjon mellom leverandør og kunde. Ofte møtes ikke kjøper og selger bare én gang for så å aldri se hverandre igjen, de møtes mange ganger før i hele tatt en avtale eller et salg er blitt gjennomført, og de enkelte avtaler utvikles til å bli starten på flere og større avtaler som kommer senere gjennom tettere samtaler og samarbeid. Dette kan være salgavtaler eller samarbeid som følges opp gjennom mange år. Det er ikke alltid store salg eller avtaler blir gjennomført gjennom hvert møte, men gjennom erfaringer som blir gjort mellom hver samtale eller hvert møte blir deres erfaring med hverandre bygget opp og relasjonen dere imellom styrkes. Hver episode uansett om det gjelder produkter, service, finansiering, rådgivning, informasjon eller sosiale samtaler påvirker hver parts relasjoner med hverandre. (Ford m.fl. 2003)

Mange bedriftsrelasjoner er nære, komplekse og foregår over lenger tid. Dette betyr ikke at de alltid vet alt om hverandre, eller at det alltid handler i hverandre beste interesser. Bedriftene som er involvert i en relasjon vil nesten alltid ha ulike ideer om hva de vil ha ut av relasjonen eller hvordan de vil at den andre parten skal opptre. Noen relasjoner blir splittet tidlig og i andre tilfeller kan den ene parten ta fordel av den andre i en kort periode for å få utbytte av den andre partens goder. Noen relasjoner er nære og noen parter snakker nesten aldri med hverandre.

IMP mener hver relasjon er en del av et nettverk av relasjoner. Svært få relasjoner er helt isolert og ofte er relasjonene knyttet opp mot et større nummer av andre relasjoner i et større nettverk. Innenfor dette nettverket blir bedriftenes produkter eller tjenester solgt, lagt til, kombinert og solgt til andre helt til de finner en sluttbruker.

IMP mener et bedriftsnettverk ikke blir opprettet for å skape fordel for et enkelt selskap eller til å løse et enkelt problem. Ingen selskaper kan kontrollere nettverket, selv om det kan finnes noen selskaper som står sterkere enn andre. (Ford m.fl. 2003)

IMP mener bedrifter ikke kan utformere en markedsplan eller en strategi som inkluderer et design for å håndtere alle deres relasjoner. Men det viktigste er å utvikle en mangfoldig portefølje av relasjoner over tid for å maksimere langtidsværdien av deres selskap i forhold til deres relasjoner. Utfallet av selskapers handlinger blir ofte påvirket av holdningene til selskaper som de har relasjoner med.

IMP mener at en bedrifts posisjon ikke bare er basert på de produktene eller tjenestene som de ønsker å nå sitt gitt segment med, eller hvordan de klarer å fremstå unike i

forhold til konkurrerende bedrifter. Bedrifiers posisjon er også basert på det totale settet av relasjoner som de har. Ofte er bedrifter avhengig av sin relasjon med andre bedrifter for å kunne levere sine unike varer og tjenester som kan være problemløsende for sine kunder. For å kunne skape en posisjon innenfor det nettverket de har, blir faktorer som rykte, rettigheter, atferd og forpliktelser som bedriften har tilegnet seg innenfor de enkelte relasjonene viktige. (Ford m.fl. 2003)

“I relasjonene – i det enkle så vel som det komplekse nettverket – har partene kontakt. De utfører aktiviteter, samhandler og innvirker gjensidig på hverandre. Dette kalles *interaksjon*, å *interagere*”. (Gummesson 2003, 16). Gummesson (2003) mener begrepet interaksjon har stått svært sentralt i tjenestemarkedsføringen, og hvordan bedrifter har styrket fokuset på relasjonsmarkedsføring og viktigheten som har kommet frem med å bygge og fokusere på nettverk.

Han har trukket frem noen viktige verdiforståelser innenfor relasjonsmarkedsføring som bør være grunnleggende for bedrifter. Han understreker viktigheten av samarbeid, at bedrifter ser på leverandører, kunder og andre som medparter, og ikke en motpart. Alle parter i et nettverk av relasjoner forventes å ha en konstruktiv innstilling, og alle skal finne relasjonene meningsfulle. Dersom disse betingelsene holdes, er sjansen for at en relasjon blir langsiktig og varig større. Gummesson poengterer at en situasjon med liten konkurranse og lite samarbeid mellom to bedrifter kan være et bra utgangspunkt for økt samarbeid. Ved å klare å opprettholde langsiktigheten i en relasjon vil partene lære seg å håndtere relasjonen, utnytte den mer intensivt og effektivt.

Han hevder også at det er viktig å holde følge med relasjonene som er laget. Han mener at relasjonsmarkedsføringen heller ikke innebærer at en relasjon skal bestå dersom den fungerer dårlig. Da burde relasjonen avbrytes eller få en annen form. Det er ikke realistisk å tro at relasjonene alltid er harmoniske, men at relasjoner heller ikke kan avbrytes av den minste motgang, for ofte vil det være mulig å forbedre og utvikle relasjonen. Høy grad av samarbeid og lav grad av konkurranse gir gode forutsetninger for en langsiktig og harmonisk relasjon. Hvis en relasjon er viktig og vi er avhengig av den, er det viktig at bedriften engasjerer seg på alvor og passer på at relasjonen fungerer. Mange ganger kan avhengigheten i et forhold være svært omfattende.

Gummesson poengterer flere viktige og generelle egenskaper innenfor forretningsrelasjoner. Fordelen med et nærme samarbeid mellom leverandører og

kunde oppgis ofte å være tillit. Man må kunne stole på hverandre. Dette gjelder i alle ledd som bedriften bygger relasjoner i, alt fra leverandører, kunder, samarbeidspartnere og lignende. Mye av kjøps- og salgsprosessen bygges på grunnlag av nettopp tillit. Kunder vet ikke alltid hva de kjøper, og da kjøpes det på tillit.

Det å fokusere på image kan også bidra med å styrke kundenes inntrykk av bedriften som igjen kan påvirke styrken til den ønskede relasjon mellom partene. Ved at bedriftene viser åpenhet til sine samarbeidspartnere eller kunder vil relasjonen mellom partene bli mer uformelle og det vil være lettere å bli trygg på den andre parten. (Gummesson 2003)

2.6 Word of mouth

Buzz også kalt word of mouth, eller vareprat på norsk, formidles slik at kundene selv motiveres til å oppsøke eller videreformidle et produkt eller en tjeneste. Ordet buzz er et synonym for sladder eller rykter. I stedet for at det er merkeleverandøren som dytter ut budskapet til sine kunder, så blir budskapet formidlet videre gjennom kunder og mennesker som snakker med hverandre. Dette er en meget kostnadseffektiv måte å markedsføre sine produkter eller tjenester på. Budskapet omtales ofte som å spre seg som et virus, gjennom viralmarkedsføring. (Samuelson, Peretz og Olsen 2010)

Samuelson, Peretz og Olsen (2010) mener det er noen forutsetninger som må være til stede for at summingen skal nå en kritisk masse og skape interesse.

For det første må merket ha noe som er noe å snakke om. Siden word of mouth følger samme prinsipp som sladder, så vil det fortsette å spre seg så lenge både den som sprer budskapet og den som mottar det oppnår en viss status som informant når informasjonen sprer seg. Det må heller ikke komme frem at det er leverandøren selv, eller noen med tilknytning til merket som er kilde til budskapet.

Ulempen med word of mouth er at den på lik linje som sladder, ofte har en kort levetid. Effekten av word of mouth-markedsføringen burde være ganske merkbar relativt raskt. Dette skjer gjerne i form av økt kjøp eller konsum, eller at flere potensielle kunder søker informasjon om merket. Det som merkeleverandøren må være obs på er at summingen rundt merket ikke blir omtalt negativt. Dette kan spre

seg fort og skade merket. Derfor er det viktig å tenke på hva merkeleverandører ønsker å kommunisere gjennom word of mouth.

Samuelsen, Peretz og Olsen mener det er stor forskjell på et tiltak som er utviklet for å bygge kjennskap i en avgrenset tidsperiode, og et tiltak som er ment for å bygge kunnskap om merket og styrke merkerelasjonen over tid. De mener vareprat kan være en god alternativ måte å bygge kjennskap og kunnskap på, men hva kundene ønsker å snakke med hverandre om kan ikke styres eller kontrolleres fra leverandørens side. Vi kan allikevel si at vareprat egner seg godt for å bygge merkekjennskap, dersom merkevaren har potensialet til å skape word of mouth. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010)

2.7 Merkeelementer

Det finnes mange forskjellige merkeelementer. De som er naturlige for oss å se nærmere på med tanke på tjenesteytende bedrifter er navn, logo/ symbol, kommunikasjonsflater og de ansatte som merkeambassadører.

Ved valg av merkeelementer har Keller (2003) listet opp seks generelle kriterier han mener er viktige å ha tanker rundt:

1. Lett å huske
 - merkeelementene burde både være lette å gjenkjenne og lette å huske
2. Meningsfullt
 - merkeelementene burde være beskrivende og overbevisende
3. Lett å like
 - merkeelementene burde være artige, interessante, lette å visualisere både i forhold til det verbale og det synlige og være estetisk tiltrekkende
4. Overførbart
 - merkeelementene burde være overførbare innenfor og på tvers av produktkategorier, og overførbart på tvers av geografiske grenser og forskjellige kulturer
5. Tilpassningsdyktig
 - merkeelementene burde være fleksible og lette å oppdatere etter hvert som markedet utvikler seg og tidene forandrer seg
6. Mulig å beskytte

- merkeelementene burde være mulig å beskytte lovlig og være konkurransedyktige i forhold til konkurrentene

De tre første kriteriene mener han kan karakteriseres som merkebygging og omhandler hvordan merkestyrke kan bygges gjennom fornuftige valg ved et merkeelement. De tre siste kriteriene er mer defensive og omhandler hvordan merkestyrken gjennom et merkeelement kan utnyttes og bevares i møte med ulike muligheter og begrensninger. (Keller 2003)

2.7.1 Merkenavn

Selve navnet fanger ofte det sentrale temaet eller nøkkelassosiasjonene til et merke. Merkenavnet kan derfor gi meget effektiv hjelp til kommunikasjonen rundt merket og er et fundamentalt viktig valg. Tiden det kan ta forbrukere å forstå markedskommunikasjon kan variere fra et minutt gjennom annonsering og potensielt opp til flere timer gjennom telefonsalg, merkenavnet kan derimot bli lagt merke til, aktivert i hukommelsen og få mening for forbrukeren i løpet av få sekunder. (Keller 2003)

Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) mener at merkenavnet har to hovedoppgaver:

- ” 1. Det skal hjelpe forbrukeren med å forstå hvilken kategori merkevaren operer i.
(...)
2. Merkenavnet skal bidra til å skape relevante, attraktive og positive assosiasjoner hos kundene.” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 274)

Generelt sies det at merkekjennskapen blir forbedret i forhold til hvilken grad merkenavnet er valgt ut i fra at de er enkle og lette å uttale og stave ut ifra at de er gjenkjennelige og meningsfulle, annerledes, distinktive og uvanlige.

For å styrke merkekjennskapen er det ønskelig at merkenavnet er enklest mulig og lett å uttale og stave. Enkelhet reduserer forbrukernes kognitive innsats til å forstå og legge mening i navnet. Korte navn fremkaller gjerne kjennskapen fordi de er enkle å dekode og huske. Navn som er lette å uttale kan være kritisk for å opprettholde verdifull og ofte repetert word of mouth-eksponering som vil hjelpe til med å bygge sterke assosiasjoner. Uttalelsen av merkenavnet påvirker også villigheten til

forbrukeren å oppsøke eller etterspørre merket muntlig. I stedet for å ta risikoen ved å dumme seg ut ved å uttale et vanskelig merkenavn, kan forbrukeren rett og slett bare unngå å uttale seg om det i det hele tatt. Derfor er det en klar utfordring å bygge merkestyrke for et merke med et navn som er vanskelig å uttale fordi så mye av de innledende markedsføringstiltakene må vies kun til å lære forbrukeren den korrekte uttalen av navnet.

For å hjelpe til med å lage sterke merkekategorierte tilknytninger og fremkalle merkekjenning, kan merkenavnet velges for å hinte om produkt- eller servicekategorien merket opererer i. (Keller 2003)

Selv om det er verdifullt å velge et navn som er lett å huske, legger også Keller til at det ofte er nødvendig for merket å ha en bredere mening mot forbrukeren utover hvilken kategori man opererer i. Navnet er en kompakt form for kommunikasjon. Den eksplisitte og implisitte meningen forbrukerne opplever ved navnet kan derfor være kritisk. (Keller 2003) Merkenavnet brukes ofte til å skape attraktive og relevante assosiasjoner. Ved hjelp av navnet skal kunden forstå hva merkevaren kan bidra med. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010)

2.7.2 Logo og symboler

Visuelle merkeelementer har ofte en sentral rolle når man skal øke merkestyrke, spesielt når det kommer til merkekjenning. Logoer har lenge blitt brukt for nettopp å gi indikasjoner rundt opprinnelse, eierskap eller assosiasjoner. Familier og land har i århundrer brukt logoer for å visualisere navnet sitt. Det finnes mange forskjellige logoer, alt fra bedriftsnavn og varemerker skrevet på en bestemt måte og til symboler som er abstrakte og ikke relaterte til bedriftsnavnet overhodet. Mange logoer faller i mellom disse to kategoriene. Med det menes at logoen på en eller annen måte forteller hva bedriften gjør eller vil assosieres med. Noen logoer er symboler laget av merkenavnet. Disse fremhever merkekjenningen.

En av fordelene ved logoer fremfor merkenavnet er at disse lettere kan endres for å holde det visuelle ved en bedrift moderne. (Keller 2003)

2.7.3 Kommunikasjonsflater

I denne delen av merkeelementene har vi brukt mye av Rybakkens (2004) teori om kommunikasjonsflater. Vi har valgt å sette teorien i sammenheng med tjenesteytende bedrifter ved hjelp av egne eksempler for å lettere vise i hvilke sammenhenger flatene opptrer.

Alle stedene en bedrift kan møte en bruker, enten det er sanselig ("synlig, hørbart, lukter, størrelse, hastighet og det taktile") (Rybakken 2004, 91) eller fysisk, er såkalte kommunikasjonsflater. Rybakken sier at den viktigste flaten for tjenesteytende virksomheter ofte kan være visittkortet. Han påpeker samtidig at det er viktig å huske at det er personen med visittkortet som etterlater det sterkeste inntrykket for brukeren med tanke på bedriftens image. Hjemmesider er også kommunikasjonsflater. Disse kan gi mye til bruker og skape et inntrykk av bedriften i en informasjonssøkende prosess før det fysiske møtet med bedriften og dens tjenester.

Rybakken presenterer en tredeling av flatene i forhold til hvor brukeren befinner seg mentalt i kjøpsprosessen. Disse tre kaller han "førkjøpsflater", "kjøpsflater" og "etterkjøpsflater". Førkjøpsflatene er flatene brukeren blir introdusert for før kjøpet. Dette er påvirkning av for eksempel markedsføring eller bare å høre om bedriften. Den neste fasen, når man er i en bevisst kjøpsituasjon, viser kjøpsflatene seg. I denne fasen viser brukeren mer interesse, oppsøker, undersøker og er i kjøpsmodus. Her vil for eksempel hjemmesiden kunne spille en rolle, visittkortene, kontorlokalene og ikke minst menneskene man møter i situasjonen vil også være en viktig flate. I den siste fasen med etterkjøpsflatene har brukeren gjort et valg og skal ta tjenesten i bruk. Er brukeren fornøyd med opplevelsen på hva bedriften har levert vil han eller hun kunne bli en god ambassadør for bedriften. Dette gjelder for både kundesegmentet og kandidatene/ bemanningen, forutsatt at bedriften vet å ta vare på disse flatene slik at opplevelsen av de er optimal for brukeren. (Rybakken 2004)

Som Rybakken påpeker er både møtet med menneskene som yter tjenesten og brukerne viktige som ambassadører for et merke. En merkeambassadør kan potensielt være alle menneskene som er eller har vært berørt av bedriften, enten det er kunder, kandidater og bemanning eller de som jobber og har jobbet i byrået.

Bjerke og Ind (2007) er opptatt av viktigheten rundt merkeambassadører i sin bok. De mener man må ”(...) sikre at merket tilfredsstillter et virkelig markedsbehov og kundenes ønsker, og dessuten at kvaliteten på leveringingen av produkter og tjenester overskrider kundeforventninger og det konkurrenter presterer. Når dette blir gjort effektivt, vil kunder kunne bli representanter for merket, og merket blir bygd på en ekte måte, hovedsakelig uhjulpert, hovedsakelig via ord-til-ord-måten” (Bjerke og Ind 2007, 120-121).

De poengterer at for å øke merkestyrken er alle merkebyggingsdrivkreftene viktige, også ambassadørene. Da må man anerkjenne innsatsen og påvirkningskraften ansatte, partnere og andre merkeambassadører har på merkestyrke og spesielt omdømme. (Bjerke og Ind 2007)

3.0 Markedsorientering

De største bemannings- og rekrutteringsbyråene i Norge er Top Temp, Adecco, Jobzone, Manpower, Stepstone, Veksthuset og Proffice Care.

NTB skriver at den samlede vikarbransjen hadde en vekst i omsetningen fra 11,8 milliarder kroner i 2010 til 12,9 milliarder i fjor. De fleste toppselskapene hadde en solid vekst, blant annet hadde Manpower en økt omsetning på 9,5 prosent på året tidligere. Manpower har en markedsandel på 23,6 prosent, mens det er Adecco som er den største aktøren på 24,9 prosent. Jobzone som er den tredje største aktøren har en markedsandel på 7,1 prosent. (e24) Alle de største selskapene jobber både innenfor bemanning og rekruttering.

DEL III: METODE

4.0 Valg av metode

En metode betyr en planmessig fremgangsmåte. Vi baserer oss på noen temaer rundt problemstillingen, og hvordan vi best kan skaffe oss kunnskap rundt disse. Slik finner vi riktig fremgangsmåte og bruker flere forskjellige metodiske teknikker for datainnsamling og dataanalyse. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010) For å på best mulig måte finne relevant informasjon til analyse og tolkning for å kunne slutte gode og konkrete konklusjoner har vi delt opp hovedproblemstillingen i deltemaer. Rundt disse temaene skal vi la respondentene snakke fritt om hvordan de ser på fenomenet vi studerer. Videre vil vi kode og kategorisere råmaterialet slik at vi kan finne sammenhenger og gjøre rede for funn. Hvordan vi skal gå igjennom dette prosessen skal vi nå gå nærmere inn på.

4.1 Forskningsspørsmål

Vi ønsker med forskningen vår å se på hvordan nyoppstartede bemannings- og rekrutteringsbyråer har benyttet seg av merkevareledelsesteorier for å posisjonere seg og øke kjennskap til sitt merke, og hvilke elementer som har påvirket de strategiske valgene. Vi vil i hovedsak fokusere på hvilke sentrale elementer innenfor merkevareledelsesteori som blir sett på som mest effektive innenfor den gitte bransjen.

Forskningsspørsmål:

Hvordan bruker byråer strategisk merkevareledelse i oppstartsfasen for å posisjonere seg og øke kjennskap i bemannings- og rekrutteringsbransjen?

4.2 Forskningsdesign

Alt som har med en undersøkelse å gjøre er det som kalles forskningsdesignet. Problemstillingen er forskerens utgangspunkt, før det vurderes hvordan undersøkelsen skal gjennomføres for å på best mulig måte innhente den nødvendige informasjonen ved hjelp av designet. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010)

4.2.1 Kvalitativ forskning

De kvalitative forskningsdesignene kjennetegnes ved at det ikke finnes én analytisk hovedretning, derfor er det mange forskjellige måter å gjennomføre kvalitative undersøkelser på. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010) Målet med et kvalitativt forskningsintervju, fra et fenomenologisk perspektiv, er ikke kvantifisering, men kvalitativ kunnskap og nyanserte beskrivelser gjennom ord. Forskeren ønsker svar på hvorfor informantene handler som de gjør, og gode beskrivelser av disse handlingene og erfaringene ved dette. (Kvale og Brinkmann 2009)

4.2.2 Fenomenologisk forskningsdesign

Fenomenologi er et kvalitativt design som brukes for å forstå menneskers erfaringer, forståelse og oppfatninger av et fenomen, og bygger på allerede eksisterende teori. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010) ”Et filosofisk perspektiv basert på omhyggelige beskrivelser og analyser av bevisstheten med vekt på forskningsdeltakernes livsverden. Det innebærer å se bort fra forskningsdeltakernes forhåndskunnskap og at en søker etter de beskrevne fenomenenes essensielle og vedvarende betydning.” (Kvale og Brinkmann 2010, 323) Alle valgene gjort rundt metode er tilpasset dette designet.

Vi ønsker å se meningen med utvalgets forståelse av fenomenet, i hovedsak informantenes syn på merkevareledelse og strategiske valg tatt ved oppstarten av deres foretak. Vi ønsker å avdekke holdninger rundt hva som vektlegges og hvordan informantene opplever de forskjellige temaene innenfor merkevareledelse og hvorvidt de har vært bevisste i sine strategiske valg innenfor disse.

4.3 Utvalgsstrategi

Ved kvalitativ metode forsøker forskeren å få så mye informasjon som mulig fra et begrenset antall informanter. Problemstillingen og datainnsamlingsmetode vil avgjøre hvor stort utvalget bør være, men i mindre prosjekter er det vanlig med et utvalg på 10-15 informanter. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010) Antall informanter avhenger av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig for forskeren. I nyere

intervjuundersøkelser er det et generelt inntrykk at det ofte er en fordel å ha et mindre antall informanter, slik at man i stedet kan bruke mer tid på å forberede intervjuene og analysere grundig. (Kvale og Brinkmann 2009) Purposeful sampling (strategisk utvelgelse) er det vanligste ved kvalitative intervjuer. Intervjuene har et formål og forskeren ønsker mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres. Derfor er det ikke vanlig å rekruttere informantene tilfeldig, men strategisk slik at målgruppen for intervjuene gir så konkret og nødvendig data som mulig. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010)

Vi ønsker å kartlegge sammenhenger og motsetninger i strategiske valg tatt i forhold til merkevareledelse og forretningsplanlegging ved oppstarten av foretak innenfor bemannings- og rekrutteringsbransjen. Kriteriene vi har lagt til grunn er at alle foretakene må være startet opp mellom 2007 og 2010, i Oslo og må være et forholdsvis lite foretak med få ansatte. Vi er kun interessert i informanter som er daglig leder i bedriften. De seks informantene er alle daglig leder ved sitt respektive foretak og har vært med på å bygge bedriften fra start.

Det er flere kategorier for fagfelt innenfor bemanningsbransjen. Mange velger å bransjespesialisere seg og kun jobbe mot ett segment, disse kaller seg spesialister. De byråene som jobber mot flere segmenterte markeder kaller seg generalister.

Utvalget vårt består av seks informanter fra forskjellige bemannings- og rekrutteringsbyråer, hvor tre av respondentene jobber som spesialister og tre er generalister. De tre spesialistene jobber henholdsvis i IT-, helse- og bygg- og anleggsbransjen. For mer informasjon se vedlegg 1.

For å finne informantene våre fikk vi tilgang til en database som har informasjon om alle bedrifter som inneholdt de kriteriene vi hadde lagt til grunn. Denne databasen er internettbasert, og heter Purehelp Pro.

Alle intervjuene skal utføres på entreprenøren/ daglig leder av foretaket. Informantene er lovt full anonymitet, derfor vil vi ikke gjøre rede for hvem de er eller hvilket byrå de jobber i.

4.4 Datainnsamlingsmetode og gjennomføring

Intervjuene vil bli gjort en og en. For å sikre oss at vi får med alle nødvendige data skal vi ha med båndopptaker. Alle tre forskere vil være tilstedet slik at analysen og tolkningen blir så korrekt som mulig. Etter intervjuene er utført vil vi transkribere alle intervjuene. Det kan være en utfordring å transkribere et intervju med tanke på forskjellene i det muntlige og det skriftlige språket. Med dette menes at det blir en fortolkningsprosess der forskjellene mellom talespråket og det skrevne kan by på noen problemer. Et muntlig utsagn eller velformulert uttrykk kan virke usammenhengene i en direkte transkripsjon. Intervjusituasjonen er samtidig en samtale som utvikler seg mellom flere personer og det blir viktig å ikke miste essensen i hva som egentlig blir sagt. Intervjuene vil bli omformet til en formell stil, det vil si at vi ikke skriver ned det konkrete muntlige språket, men danner en meningsfylt og helhetlig tekst. (Kvale og Brinkmann 2009)

4.4.1 Tverrsnittundersøkelse

Tverrsnittundersøkelser gir oss et ”øyeblikksbilde” over fenomenet vi studerer som vil være relevant i forhold til vårt forskningsspørsmål. Disse undersøkelsene gjøres på et bestemt tidspunkt med et spesielt utvalg. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010) Da alle foretakene som er med på undersøkelsen er valgt på grunnlag av oppstart i samme periode i samme bransje med tilholdssted i Oslo, vil det være passende å ta tverrsnittundersøkelser slik at foretakene har lik forutsetning per dags dato. Dette vil gi oss et godt utgangspunkt for det analytiske arbeidet hvor vi ønsker å se hvordan de har benyttet seg av merkevareledelsesteorier og hvilke elementer som har påvirket de strategiske valgene.

4.4.2 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Et semistrukturert dybdeintervju brukes når forskeren ønsker å forstå temaer rundt fenomenet som studeres ut ifra informantens egne perspektiver. Det er et profesjonelt intervju med et formål, men struktureres mer som en samtale hvor det er åpent for oppfølgingsspørsmål. Denne strukturen er verken en helt åpen samtale eller et lukket spørreskjema. Det gjennomføres ved hjelp av en intervjuguide som har overordnede

temaer og spørsmål slik at samtalen kan styres og gi forskeren kunnskap om fenomenet som studeres. (Kvale og Brinkmann 2009)

For å tilegne oss den kunnskapen vi mener er nødvendig, har vi brutt opp forskningsspørsmålet i deltemaer. Ved å bruke et semistrukturert intervju vil vi enkelt ha mulighet til å holde en dialog med intervjuobjektet rundt de gitte deltemaene, og dermed gjøre det lettere å trekke ut viktige punkter og funn i analysen og tolkningen av intervjuene som blir grunnlaget for konklusjonen vi kommer frem til.

Intervjuguiden er kun et veiledningsverktøy som blir benyttet under dybdeintervjuene, og derfor ikke et ”slavisk” verktøy.

4.5 Informasjonsbehov

I forkant av dybdeintervjuene med de utvalgte informantene samlet vi inn litteratur for å være godt forberedt til intervjusituasjonen. Dette har hjulpet oss til å sette ned gode og reflekterte deltemaer og spørsmål for å tilegne oss mest mulig kunnskap rundt fenomenet vi studerer. Dette gjør at vi kan analysere og tolke det innsamlede materialet med et faglig godt utgangspunkt og besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte. Slik kan vi komme med en rasjonell konklusjon og forhåpentligvis finne det vi er ute etter.

For å forberede oss ytterligere hentet vi inn informasjon om respondentene våre i forkant av intervjuene. Dette gjorde vi fra sider som proff.no⁵ og byråenes respektive hjemmesider.

Med tanke på at ikke alle bedriftene vi skal intervjuer jobber mot samme segment, vil vi ikke intervjuer de ulike objektene i forhold til hverandre, men vi vil intervjuer de i forhold til sitt unike marked. Det er en viss bredde innenfor bransjen på bakgrunn av hvilket marked de velger å rette seg mot, og det er dette som er interessant for oss å se på.

For å dekke informasjonsbehovet som er nødvendig for en god konklusjon har vi delt opp forskningsspørsmålet i deltemaer i intervjuguiden. Temaene og spørsmålene er satt opp ut i fra dataene vi har samlet inn i teorikapittelet ovenfor i oppgaven.

⁵ Proff.no er en nettside som inneholder oppdatert dybdeinformasjon om bedrifter i Norge

Deltemaene er som følger:

1. Generell informasjon om bedriften og hva de gjør

Dette er hovedsakelig satt inn for å gjøre respondentene trygge i intervjusituasjonen, men det vil også hjelpe oss med å få et helhetsinntrykk av bransjen på tvers av hvilke segmenter de retter seg mot.

2. Utdannelse

Dette skal kartlegge hva slags bakgrunn de forskjellige respondentene har for å drive og bygge en merkevare, og hva slags innvirkning de selv mener dette har hatt for utviklingen av bedriften.

3. Konkurransen

Vi ønsker med dette å se på hvorvidt de var opplyst om konkurransemarkedet og se om det fantes en posisjoneringsstrategi på bakgrunn av konkurrentene ved oppstart.

4. Posisjonering

Med dette ønsker vi å kartlegge hva slags strategier for posisjonering som er blitt tatt i bruk og på hvilket grunnlag dette er blitt gjort.

5. Kunder (bedrifter og bemanning/ rekruttering)

Vi ønsker å få et bedre innblikk i hvilke markedsføringsstrategier som er vanlige å bruke for å nå segmentene til de forskjellige byråene.

6. Utvikling

For å kartlegge eventuelle likhetstrekk ved nyetablering, og om strategiene har utviklet seg fra start og frem til i dag.

7. Visuell kommunikasjon

Merkeelementer omtales ofte som meget viktige i merkebyggingsprosessen, derfor er det hensiktsmessig å se på om det finnes klare tanker og hvor mye ressurser som er lagt inn i dette arbeidet.

8. Noen avsluttende spørsmål dersom dette ikke er dekket av svarene på de tidligere temaene

På bakgrunn av teorien vi har funnet om kommunikasjonsflater hvor Rybakken (2004) påpeker at visittkortet kan være en tjenestebedrifts viktigste flate, vil vi bevisst ikke nevne noe om dette for å se hvor bevisste informantene er rundt å bruke visittkortet.

Innledningsvis starter vi som anbefalt av Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2004) med noen lette spørsmål som intervjuobjektet føler seg trygg på, slik at det skapes en god relasjon helt fra start. Dette gjør vi ved å spørre intervjuobjektet om generell informasjon om bedriften og sin egen utdanning. Dette er svar som den intervjuede umiddelbart vil kunne svare på, og som vil starte samtalen på en god måte. ”I denne fasen må det ikke stilles spørsmål som kan skremme/provosere”. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 147) Dette har vi tatt hensyn til i vår utarbeidelse av intervjuguide.

”Å finne ut hvordan man skal stille et spørsmål dreier seg om hvordan spørsmål skal formuleres, hva slags ord som skal brukes og hva slags stil eller tilnæringsmåte som skal benyttes. Når man gjennomfører ustrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer har man ikke ferdig utformede spørsmål å forholde seg til. Man må i stedet bestemme seg for hva man ønsker å vite under intervjuet” (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 149)

Vi har delt temaene opp i mindre spørsmål som skal være med på å definere tydeligere hva vi ønsker å vite, dette er først og fremst laget for vår egen del.

”For å sikre at spørsmål betyr det samme for forskjellige mennesker, må de modifieres slik at de passer hver enkelt intervjupersons ordforråd, bakgrunn og oppfatningsevne” (Kinsey 1948 sitert i Kvale og Brinkmann 2009, 147). Formuleringen på disse spørsmålene vil variere med intervjuobjektene. Vi har forberedt oss med å gjøre faguttrykk som ”posisjonere” ”assosiere” ”differensiere” mer lettfattelig, slik at vi har mulighet til å snakke oss rundt uttrykkene, hvis de ikke skulle blitt forstått.

De definerte spørsmålene vil ikke fungere som noen nedsatt mal, men heller som et hjelpemiddel dersom intervjusituasjonen skulle komplisere seg. Da vil vi ha et ferdig

utarbeidet forslag så vi kan holde den naturlige konversasjonen i gang. Samtidig som det vil virke som en veileder for å holde en rød tråd gjennom hele intervjuet.

”På slutten av intervjuet må det avsettes tid til avsluttende kommentarer, til å oppklare eventuelle uklarheter og til å sjekke om informanten sitter igjen med noen spørsmål eller kommentarer til andre ting intervjuet burde ta opp. Informanten må få komme med sine innspill dersom han har noe på hjertet som han ikke har fått fram i løpet av intervjuet”. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 147)

Avslutningsvis vil det gis rom for informanten til å tilføye det han/hun måtte ønske, samtidig som vi vil spørre ut dersom noe har vært uklart gjennom intervjuet.

4.6 Analysestrategi

Det finnes metoder og verktøy for å gjøre intervjuanalysen oversiktlig og enklere å strukturere og tolke. I dag er en av de vanligste formene for dataanalyse koding eller kategorisering. Det vil si at transkripsjonene fra intervjuene blir kategorisert og satt inn i et system for å få bedre oversikt over meninger, likheter og forskjeller i svarene fra informantene. Vår analyse vil ha fokus på meningen ved det som blir sagt, dette kalles meningskoding. (Kvale og Brinkmann 2009)

For å kode transkriberingene vil vi trekke likhetspunkter og ulikheter ved svarene rundt de forskjellige temaene sammen, for å finne en mening og en forståelse rundt det som blir sagt i form av funn for videre analyse og tolkning. Når vi skal analysere og tolke funnene vil de bli drøftet mot teorien vi har benyttet oss av i oppgaven. Videre vil vi drøfte hvorvidt funnene har en sammenheng og hvilke elementer som står mest sentralt blant informantene og hvilke elementer de ser på som mest effektive.

4.7 Reliabilitet

Reliabilitet er et spørsmål om konsistens og troverdighet i forskningsrapporten. Reliabiliteten settes både i sammenheng med intervjusituasjonen, transkripsjonen og forskerens analyse og tolkning av dataene. (Kvale og Brinkmann 2009)

Det finnes flere måter å teste reliabiliteten til innsamlet data. Det kan for eksempel gjøres ved å gjenta undersøkelsen på samme utvalg med 2-3 uker mellomrom, eller

dersom flere forskere kommer frem til samme resultat. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004)

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) påpeker at spørsmålet om krav til reliabilitet når det gjelder kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig. Dette er fordi det ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen i intervjusituasjoner og at det omtrent vil være umulig for en annen forsker å kopiere slik forskning. Forskerens erfaringsbakgrunn har også en del å si for fortolkningsprosessen, og det er vanskelig for andre å sette seg inn i dette.

Selv om vår innsamlingsmetode var kvalitativ og vi er tre forskere som sammen har analysert, drøftet og tolket funnene, er det flere metoder vi kunne brukt for å forbedre reliabiliteten ved studiet.

For det første vil vi påpeke størrelsen på utvalget vårt. Vi er klar over at et større utvalg respondenter ville økt reliabiliteten ved forskningen og kan begrense generaliserbarheten ved studiet. Et homogent utvalg kunne også styrket påliteligheten i funnene, men en del av fremgangsmåten vår var å se helheten i hele bransjen på tvers av byråene og de forskjellige strategiene de eventuelt hadde lagt for å posisjonere seg på sitt unike område. På den måten ønsket vi å se funn som ville vise likhetstrekkene og differensieringen ved de forskjellige byråene rundt strategiske valg gjort i oppstartsfasen.

Funnene av likhetstrekkene vi fant ved de forskjellige byråene kan sies å være generaliserbare til en viss grad for små bedrifter innenfor bemannings- og rekrutteringsbransjen med oppstart i samme tidsperiode. Dette er nettopp fordi vi har forsket på byråer som dekker det samme behovet, men mot forskjellige segmenter. Altså leverer de så å si det samme produktet, men har forskjellige kundegrupper. Hver for seg vil de ikke være representative for sitt unike område (for eksempel delingen mellom generalister og spesialister, og delingen mellom bemanning og rekruttering), men til sammen har de hjulpet oss å se helheten i bransjen for å kunne påpeke likhetstrekk og forskjeller i strategiske valg gjort ved oppstart.

For å styrke generaliserbarheten kunne vi som sagt hatt et større utvalg av respondenter, og enten valgt flere forskjellige bransjer eller et homogent utvalgt som er direkte konkurrenter av hverandre.

Videre vil vi også påpeke at intervjuguiden ikke ble pre-testet. Vi begynte å se spesifikke mønstre relativt tidlig og skjønnte hva vi burde spørre etter hos de neste respondentene. Hadde vi testet intervjuguiden på forhånd kan det tenkes at vi hadde visst bedre hva vi fokusere på og hvilke spørsmål som logisk ville falle fra og ikke være nødvendige for videre forskning.

En siste metode vi kunne brukt for å verifisere funnene våre, er å presentere empirien vår for en syvende respondent.

4.8 Validitet

Validiteten sier noe om hvorvidt en metode kan anvendes til å undersøke det den sier den skal undersøke. Er argumentet valid er det fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende. (Kvale og Brinkmann 2009) Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) sier en vanlig definisjon av validitet er ”måler vi det vi tror vi måler”. Denne definisjonen for validitet tilhører innenfor kvantitativ forskning. Da kvalitative studier ikke kan kvantifiseres (måles), utelukker denne definisjonen kvalitativ forskning som valid. Derfor måles validitet i kvalitativ forskning gjennom hvorvidt funnene stemmer overens med studiens formål og om den representerer virkeligheten.

Kvale og Brinkmann (2009) sier validering kan skje i flere stadier av forskningsprosessen. En undersøkelses gyldighet avhenger av hvor grundig studienes teoretiske forutantakelser er, og det avhenger av hvor logisk utledningen fra teori til forskningsspørsmål er. Videre må man se på undersøkelsens kvalitet, og metodene som brukes for studienes emne og formål. Validiteten kan også sjekkes opp mot troverdigheten til intervjupersonen og kvaliteten som ligger i intervjuguiden. I transkriberingen må det forekomme en gyldig overføring fra muntlig til skriftelig form. I analysen må vi se på hvor logiske fortolkningene er. (Kvale og Brinkmann 2009)

Det er viktig å hele tiden være bevisst på om de resultatene vi finner er valide, derfor må vi ha forskningsspørsmålet i bakhodet gjennom hele prosessen. Vi må hele tiden påse at det vi forsker på kan kobles opp mot den teorien vi har lagt til grunn. Under intervjuene vil det være avgjørende å påse at intervjuguiden blir bygd ut ifra teoretiske perspektiver og at vi holder oss til deltemaene for at vi kan måle de svarene vi får opp mot teorien som foreligger. I transkriberingen er det viktig å skrive ned ordrett det som er blitt fortalt slik at graden av gyldighet blir så riktig som mulig. Analysen må baseres på de funn vi har gjort under intervjuprosessen og at de drøftes riktig opp mot teorien vår, slik at funn og konklusjoner blir mest mulig valide. Dersom det viser seg at funnene peker en annen vei enn hva vi på forhånd skulle prøve å forske på, må dette vise seg gjennom argumentasjon i rapporten.

DEL IV: ANALYSE

5.0 Analyse og tolkning

I denne delen vil vi først gjøre rede for de konkrete funnene og drøfte disse mot teorien vi har hentet inn. Videre skal vi tolke alle de forskjellige funnene opp mot hverandre for å se hvordan alt henger sammen.

5.1 Drøfting av funn 1 – *Erfaring veier mer enn utdanning*

Det kommer frem av analysen at fem av seks av de daglige lederne har en form for utdanning som er relevant enten i forhold til å drive en bedrift eller i forhold til hva de holder på med i den bransjen de er innenfor. Informant 1 og 6 er utdannet siviløkonomer, informant 2 og 5 har hatt ett og fire år med økonomi gjennom studier samtidig som de nevner ledelse, bedriftspsykologi og kurs i veiledning. Informant 3 har en Master in Management og informant 4 holder på med utdanning innenfor coaching nå.

Det er en felles forståelse hos informantene at utdannelsen har hjulpet til i utviklingen av bedriften, at det har kommet godt med og at utdanning er viktig. Det nevnes også at det å ha den formale kompetansen liggende til grunn ser bra ut og løfter seriøsiteten ved firmaet for tilskuere som måtte være interessert i byrået. *"(...) så trenger man å ha en viss formale kompetanse. Det nivået jeg jobber mot er ekstremt velutdannede mennesker. (...) Utdannelsen min har hjulpet meg i stor grad"*, sier respondent 3. Respondent 1 sier at det ligger mye tillitt i en god utdanning når man jobber innenfor bemanningsbransjen.

Alt dette må også ses i sammenheng med respondentenes erfaring innenfor bransjen, for det kan virke som at det er erfaringen som veier tyngst i bransjen selv om det formale ser bra ut og er viktig for en grundig prosess. *"I praksis så går de som kommer hit videre, for jeg kvalifiserer godt på telefonen. Jeg har masse bakgrunn for å gjøre akkurat det. (...) Det er gjerne erfaringene mine som veier tyngst"*, opplyser informant 1.

Informantene viser bred erfaring innenfor bransjen før de startet opp det firmaet de driver i dag. Erfaringen strekker seg fra 25 år til fem år. Respondent 2 har ikke oppgitt hvor lenge han har vært i bransjen, men sier han har vært innom tre eller fire bemanningsbyråer før han startet opp. Respondent 6 er den eneste som ikke har

erfaring fra denne bransjen, men han har jobbet mange år i bank, og ble i tillegg hentet inn i bedriften for å drive og er ikke selv gründer i bedriften.

Vi har fått et inntrykk av at de fleste intervjuobjektene har jobbet så lenge i bransjen og sett så mange forskjellige måter å jobbe på at de til slutt stoppet opp og tenkte at de kunne klare å gjøre en bedre jobb dersom de fikk gjøre det på sin måte. Respondent 2 sier han har jobbet hos noen av de største i bransjen, *”Så bare fant vi ut at det her må vi jo kunne gjøre bedre selv, og det har vi gjort”*. *”Vi hadde så mye erfaring i bransjen (...), vi følte vi hadde nok til å starte opp med”*, sier respondent 5.

Det virker som at den brede bransjekunnskapen som er tilegnet gjennom erfaring gjør alle informantene sikre på at de gjør en god jobb, og at det er et av de viktigste elementene i utviklingen av bedriften og deres strategier.

5.2 Drøfting av funn 2 - Viktigheten av nettverk

Noe som går igjen hos respondentene er at de har stort fokus på å bygge og pleie gode relasjoner innenfor sitt nettverk. Mange av respondentene har hatt lang fartstid i ulike bransjer, og de uttaler at de har bygget opp et stort og godt nettverk i årene som har gått. Selv om bedriftene er nyoppstartede ser vi at de fleste bruker sitt eksisterende nettverk for å hente inn kunder. Respondent 1 uttaler; *“Man trenger ikke å være stor når man har et godt nettverk”*. Fem av seks respondenter har relevant erfaring fra bemanning og rekruttering og har tatt med seg sin erfaring, sine relasjoner og sitt nettverk fra tidligere jobber inn i det nyoppstartede selskapet. Respondent 6 er den som skiller seg ut her, han oppgir at han er siviløkonom og har jobbet i bank i mange år. Men han oppgir også at de hadde et fotfeste i bygg- og anleggsbransjen gjennom nettverket til eierne.

Respondent 5 uttaler; *“Vi hadde jo på en måte kundekretsen når vi startet. Dere kan jo tenke at jeg startet i 87 og mange av disse kundene har jeg jo med meg ennå. Disse har vært gjennom tre ulike byråer. Så det går jo på hvordan man kjenner folk og hvilke relasjoner vi har til dem. Vi er jo opptatt av det å være langsiktige. Hvis vi ser på kundene våre og ser historikken på dem, så går vi alltid mange år tilbake.”* Dette viser tydelig at de tar vare på sine relasjoner og dette skaper grunnlag for videre samarbeid. Respondent 1 sier; *“Jeg har i underkant av 1500 kontakter i IT-bransjen, de bruker jeg mye”*. Respondent 6 bruker sine ansattes nettverk for å skaffe bemanning når det trengs og oppdragene er flere enn hvor mye bemanning de har

tilgjengelig. Respondent 2 er den eneste av respondentene hvor det ikke kommer frem at de bruker relasjoner og nettverk for å komme i kontakt med kunder eller bemanning, men han uttrykte at tett oppfølging i forhold til de relasjonene han har i dag er viktig for bedriften.

IMP påpeker at en bedrifts posisjon ikke bare er basert på det produktet eller tjenesten som de ønsker å nå sitt gitt segment med. De mener også bedrifters posisjon er basert på det totale settet av relasjoner de har. (Ford m. fl. 2003) Det å sitte med relasjoner fra tidligere jobber gjør at de allerede har pleiet potensielle kunder fra tidligere, og det vil være lettere å selge inn sitt nye byrå ettersom kundene vet hvilken kompetanse de har fra tidligere. Med deres tidligere erfaring er mange av respondentene klar over hvor viktig det er å bruke sitt nettverk for å starte opp bedriften, skaffe kunder og samarbeidspartnere. Ved å videreføre nettverk og relasjoner hadde mange av respondentene allerede en potensiell kundeportefølje ved oppstart. Respondent 2 påpeker ikke dette, men nevner at han har vært i bransjen gjennom flere jobber hos store aktører, og det er derfor rimelig å anta at han også hadde et potensielt nettverk gjennom tidligere erfaring. Dette støtter IMP i sine teorier om hvordan hvert salg og kjøp ofte ikke bare er en enkel hendelse, men en del av lenger relasjon mellom leverandør og kunde. Kjøper og selger møtes ikke bare en gang for så å aldri se hverandre igjen. De enkelte avtalene utvikler seg til å bli starten på flere og større avtaler som kommer senere gjennom tettere samtaler og samarbeid. (Ford m. fl. 2003) Dette finner vi hos fem av respondentene, som alle forteller oss at de har kunder som ønsker oppdrag utført av det enkelte byrået igjen og igjen. Det eneste unntaket er hos respondent 6 som kommenterer illojaliteten blant kundene i den spesielle bransjen. Vi skal gå nærmere inn på fokuset rundt langtidsrelasjoner.

Å bygge langtidsrelasjoner med kunder står sterkt blant de fleste respondentene. De ønsker å selge inn sitt byrå til kunder som de kan samarbeide med i mange år fremover. Respondent 1 sier; *“Jeg har behov for å bygge på kunder over tid, for det tar en del energi (...). Det er derfor jeg er interessert i å skaffe flest mulig faste kunder, så jeg slipper introduksjonsfasen. Når jeg får en ny kunde må jeg sette meg godt inn i hva de gjør, da er det greit å ha kunder som har masse behov”*. Respondent 4 uttaler; *“Nå går det mer på referanse og kunde-kunde relasjoner. Det er få kunder vi kun har gjort ett oppdrag med, så de fleste vil at vi skal komme tilbake. Det er sånn*

man ønsker å jobbe. Jobber mye én-til-én for å kunne snakke med sine kunder og hele tiden kunne følge opp hvordan ting går. Det er slik jeg alltid har hatt lyst til å jobbe. Da får jeg bedre innblikk i kundenes ønsker og syn". Det viser seg at det er ønskelig med langtidsrelasjoner fordi det er mye å sette seg inn i ved nye kunder, og at det er lettere å tilpasse et oppdrag til kunder man allerede har en relasjon med.

Vi ser med dette at graden av oppfølging av relasjoner er meget sentralt i bransjen. Respondent 6 uttaler at de synes det er vanskelig å klare å holde på kunder innenfor sin bransje. Dette kan tyde på at det er vanskeligere å klare å opprettholde relasjoner og fast kundekontakt i noen bransjer enn andre. Denne respondenten uttalte; *"I den delen av bransjen som vi er i, som er bygg og anlegg, er kundene veldig lite lojale. Det er et problem for oss. Når kunder bestiller oss så er det gjerne et bygg som skal bygges, eller en bro eller noe annet, og da bruker de oss gjerne til det byggeprosjektet er ferdig (...) også får de et nytt anlegg, men da har de glemt oss innen den tid. Og da bruker de gjerne andre. Så det er en veldig lite lojal kundemasse vi har"*. I og med at de andre respondentene uttalte at de stort sett jobber mot faste kunder og har kontakt med disse over lenger tid, er det vanskelig å vite hvor stor forskjell det er på kundelojaliteten i de enkelte bransjer. Men det at fleste respondentene er bevisste på å prøve å bygge relasjoner med sine kunder innenfor hvert sitt fagfelt, kommer tydelig frem.

Det å ha nære relasjoner med sine kunder fører til at byråene lettere får innblikk i hvordan de jobber og hvilke kandidater som passer best for den enkelte kunde. Med dette kan de levere bedre kvalitet til kundene og relasjonen vil styrkes for hvert utførte oppdrag. Som IMP mener om langtidsrelasjoner, så er det viktig å utvikle en stor portefølje over tid for å maksimere langtidsværdien av selskapenes forhold til relasjoner. Ved å satse på langtidsrelasjoner med store selskaper er det ofte ikke bare de enkelte oppdragene og avtalene som blir gjort i starten som er grunnlaget for å tjene penger, men videre samarbeid over lengre tid som kan gi en økt gevinst. IMP sier det ikke alltid er store salg eller avtaler som blir gjennomført gjennom hvert møte, men gjennom hver gang partene møtes så vil deres relasjon økes og verdien av relasjon vil styrkes. (Ford m. fl. 2003)

Respondent 3 nevner at hun gjorde et dårlig strategisk valg i et forsøk på å bygge opp en god relasjon med en kunde. Hun sier; *"Noen strategiske bomturer blir jo gjort, jeg hadde en i fjor, som kostet meg hele sommerferien. Hvor jeg la meg litt lavt ned i pris*

basert på volum. De skulle ha fire, og endte opp med to. Da tenkte jeg at jeg skulle tenke langsiktig, for de skulle ut med nye rammeavtaler til neste år. Men den fikk jeg ikke, fordi det kom inn en ny leder. Det var feil og ikke bra for forretningene". Dette kan vise hvor relasjonsavhengig bransjen er. Dette kan støttes i IMP sin teori at noen relasjoner blir splittet tidlig og i andre tilfeller kan den ene parten ta fordel av den andre i en kort periode for å få utbytte av den andre partens goder. (Ford m. fl. 2003)

Fokuset på å skape gode relasjoner ligger ikke bare i forbindelse med business-to-business. Det kreves også oppfølging av kandidatene og bemanningen. Det legges mye arbeid i å bli kjent med de som skal rekrutteres og de som skal fungere som bemanning, og spesielt de som driver med rekruttering uttaler at de bruker mye ressurser på å gi kandidatene god oppfølging og kvalitet gjennom hele ansettelsesprosessen.

Det viser seg å være viktig for byråene at også de kandidatene som ikke ender med å bli ansatt føler seg godt ivaretatt og at prosessen har vært like kvalitetssikker for de.

Respondent 4 uttaler; *"Selv om kandidatene kanskje ikke får jobb i prosessen, så er de fortsatt fornøyde med prosessen som er blitt gjort. At de er blitt godt ivaretatt og de vet godt hvorfor de eventuelt ikke fikk jobben"* og; *"Kandidatene er de som kommer til å spre navnet videre"*. Som Keller (2003) påpeker er den mest effektive måten å bygge sterke assosiasjoner til attributter og fordeler opplevelse av produktet. Den nest mest effektive måten er gjennom word of mouth.

Selv om de ikke alltid klarer å rekruttere kandidatene som er inne, er det fortsatt viktig for byråene at de har hatt god kontakt med kandidatene for å vise at de jobber seriøst og at de har gjort det de kan for kandidaten gjennom hele prosessen. Dette kan være fordi de ønsker å fortsette en god relasjon dersom kandidaten for eksempel skulle få en lederjobb i fremtiden. Respondent 3 oppgir at hun fikk et oppdrag på den måten. Hun hadde hatt en kandidat som ikke fikk stillingen han ble rekruttert til, men som i dag sitter i en lederjobb og har anbefalt respondenten til det utlyste oppdraget.

Relasjonen som skapes i rekrutteringsprosessen er altså viktig for fremtidig samarbeid og å skape word of mouth. Respondent 3 uttaler; *"Jeg gjorde en rekruttering, en toppleder. Han ble igjen min kunde. Den topplederen skulle gjerne ha med seg noen flere, så ble det to, da han hadde en fot innenfor, og treffer HR avdelingen, bearbejder, følger opp hele tiden, så ble det tre, så fire og fem, så får man en rammeavtale"*. Respondent 4 uttaler at; *"Mange kunder kommer gjennom andre*

kunder og med dette ønsker vi å fortelle at vi kan bistå med å hjelpe de fleste". Viktigheten med relasjonen med sine kandidater er hvordan de klarer å gjøre disse til sine merkeambassadører. Kandidater prater både med andre potensielle kandidater og de kundene som de er ansatt hos eller andre potensielle kunder. Respondent 5 uttaler; *"De som jobber for oss er jo den viktigste ambassadøren for oss, så hvis de gjør en veldig god jobb for oss så kommer automatisk kunden tilbake og spør om flere folk"* og fortsetter med; *"Og selvfølgelig word of mouth blant konsulentene våre er viktig"*.

Gummesson (2003) mener at suksessfulle relasjoner skaper en hel hær av markedsførere, som kan anbefale og spre et positivt budskap, eller med andre ord word of mouth. De forsterker markedsfunksjonen uten å belaste markeds- og salgsbudsjettet. Med dette så har du ikke bare en fornøyd kunde som du står igjen med, men potensialet for at du har bygget er god relasjon med en person kan være viktig i senere sammenhenger. Slik det fremstår her, ønsker respondentene først og fremst å øke kjennskap i de allerede etablerte relasjonene. Det respondentene ønsker er langsiktige og lojale kunder, derfor gir de inntrykk av å holde merkekjennskapen sterk for de relevante kundene. Merkekjennskap hos deres nåværende kunder og deres nettverk, slik at det naturlig vil spre seg til aktuelle mottakere. Ved å opprettholde en positiv relasjon med både kunder og kandidater vil word of mouth være et resultat, som kan ende i økt merkekjennskap. Respondentene er godt informerte at dette vil spille positivt inn på deres bedrift. Deres kandidater vil uavhengig om de kommer i jobb, virke som merkeambassadører

God oppfølging, kvalitet og å skape sterke relasjoner med sine kandidater ser ut til å være en viktig faktor innenfor bemannings- og rekrutteringsbransjen. Ved å gjøre denne prosessen grundig vil byråene bidra med å løse både kundenes og kandidatens problem, ved å ansette de riktige menneskene i de rette stillingene. Dette bidrar med å skape tillit hos både kandidatene og kundene. Kundene vil være fornøyd og forstå at de ulike byråene ikke bare leverer kandidater for å tjene penger, men at de bruker tid med hver ansettelsesprosess for å få mest mulig kvalitet ut av hver ansettelse.

Som IMP sier i sine teorier så er svært få relasjoner helt isolert og ofte er relasjonene knyttet opp mot et større nummer av andre relasjoner i et større nettverk. Innenfor dette nettverket blir bedriftenes produkter eller tjenester solgt, lagt til, kombinert og solgt til andre. (Ford m. fl. 2003) Klarer de å løse dette problemet vil det bidra til å

vise at de faktisk leverer den tjenesten som byrået er ansatt til, og som Gummesson (2003) poengterer i sin teori, fordelen med et nært samarbeid mellom leverandører og kunde oppgis ofte å være tillit. Man må kunne stole på hverandre.

Det kan virke som at de har valgt sine segmenter på bakgrunn av relasjoner de hadde fra tidligere og den potensielle porteføljen de hadde da de startet.

Vi ser også at flere av byråene har spesialisert seg inn mot tidligere fagfelt som de har jobbet i. Dette gjør at de kan bruke sin tidligere erfaring til å sette seg inn i kundenes behov og at det vil være lettere å finne riktige kandidater til de ulike jobbene som deres kunder søker. Dette kan bidra til at det vil være lettere å skape tillit til bedriftene de jobber for og kandidatene som de skal ansette, ved å vise at de vet hva som kreves i stillingen og at de har erfaring med dette fra tidligere. Respondent 1 uttaler at *“Det at jeg er siviløkonom er én ting, men det at jeg har 25 års erfaring innen for feltet er det som betyr noe. Jeg har ganske så mange bekjente innenfor bransjen, og da får man en viss trygghet”*. Dette tyder på at jo mer kjennskap og relasjoner du har til den bransjen du ønsker å arbeide i, jo lettere vil det være å komme i kontakt med sine kunder og virke troverdig ovenfor de. Du kjenner bransjen du ønsker å nå ut til og du kan bruke grunnlaget fra tidligere erfaringer til å komme i kontakt med kunder og bidra med å ansette riktige personer i riktige stillinger ettersom du vet hva som kreves av de.

Respondentens oppfatning av relasjon og nettverksbygging virker veldig seriøs og de fleste mener at dette er en av faktorene som bidrar til at de kan holde byråene sine små og målrettet mot de kundene de ønsker å treffe. Dette virker som en stor bidragsyter til at flere av byråene klarer å overleve i en ellers stor og kompleks bransje.

Respondentene forstår viktigheten av å bygge gode relasjoner. Alle har fokus på å behandle kandidatene bra så de potensielt kan bli merkeambassadører, gjelder ikke i like stor grad for respondent 6.

5.3 Drøfting av funn 3 – Omdømmets viktighetsgrad

Samtlige av respondentene gir inntrykk av at de forstår viktigheten av å ha et godt omdømme, de er alle svært bevisste på hva dette kan bety for deres respektive foretak. Som eksempel forteller respondent 6: *”Markedsplanen har egentlig bestått av to ting,*

og det er å beholde merkevaren vår, den skal ingen røre, den skal ikke ha noen riper i lakken. Vi skal ikke i Aftenposten og bli en sånn Addecco-sak(...)”. Dette sitatet tar vi med for å belyse hvordan omdømme hele tiden er i fokus. Dette er holdninger som går igjen hos samtlige respondenter. De er svært bevisste på å måtte levere arbeid i høy kvalitet hele veien for å kunne beholde sin kunder og for å etablere nye kundeforhold, og for å styrke merkevaren sin.

Ordet kvalitet går igjen i samtlige intervjuer, dette er de svært bevisste på, både i form av kandidat kvalitet og bedriftskunder. De gir inntrykk at de prøver å levere kvalitet i alle ledd, som det lar seg gjør for dem. Respondent 5 påpeker: *”Liten form for tabbekvote, bommer vi så mister vi kunder med en gang. Man må treffe riktig og vi kan ikke bare sende kandidater i hytt og gevær”*. Slik som respondenten påpeker, er det viktig for dem å levere tjeneste av forventet kvalitet. Hvis ikke kan det være fare for at kundene vil bytte byrå. Dette sier også respondent 1; *”Dette forklarer hvordan jeg bygger meg opp for å komme dit jeg er, ATAQ⁶ konseptet. Det at det er blitt bygget opp forventning her, og at den må være konsistent. Da får man fornøyde kunde”*. Respondent 3 forteller at; *”Oslo er en liten by, Norge er et lite land. Innenfor alle miljøer så snakker folk veldig mye sammen.”* Dersom de ikke leverer som forventet, er dette noe det vil bli snakket om i de ulike bransjene, som igjen kan svekke merket.

Slik respondentene presenterer det for oss, er word of mouth en av de viktigste metodene for å øke merkekjennskap i denne bransjen. Nettopp derfor påpeker flere av respondentene hvor viktig det er å fremstå som en seriøs aktør, og hele tiden levere kvalitet. Grundighet og kvalitet i arbeidet de gjør, er det som er med på å styrke merket deres. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) påpeker at word of mouth kan være en viktig kilde for å øke merkekjennskap. Ved at miljøene prater sammen, vil det på lik linje være muligheter for å spre sitt eget merke, og på denne måten øke kjennskapen gjennom word of mouth. Vi får inntrykk av at dette er en bevisst strategi fra respondentenes side.

Det inntrykket vi får etter gjennomgangen av transkripsjonene, er at dette er en bransje som er særdeles opptatt av å bevare det positive omdømmet. Bemannings- og

⁶ ATAQ – Ability to Advice and Qualify

rekrutteringsbransjen er svært følsomt for hvordan omdømmet til den enkelte bedrift er. Et godt omdømme og sterkt merke skapt gjennom kontinuerlig fokus på kvalitet er essensielt i følge funnene. Flere av respondentene påpeker også at det er nødvendig å møte de skapte forventningene. Dette er også noe de kommuniserer til kundene. Kvaliteten på det de gjør, vil være med å bygge merket deres.

Dette stemmer svært godt overens med hva vi innledet teorikapittelet med. Goldberg, Cohen og Fiegenbaum (2003) påpekte at småbedrifters ledere generelt aksepterer at de trenger et godt omdømme for å få legitimering fra interessenter. I forhold til våre respondenter, arbeider de målbevisst for å oppnå et godt omdømme. Dette gjør de med særlig fokus på å levere produkter av høy kvalitet. Flere av respondentene påpekte viktigheten av levere kvalitet gjennom hele prosessen, slik at de fikk fornøyde kunder. Respondent 3 skisserte for oss hvor mye de ulike 'miljøene' snakket sammen, dette setter fokus på hvor viktig word of mouth er for omdømmet. Flere av respondentene er bevisste på at dette er et faktum, derfor er de særdeles nøye på hvordan de ønsker å fremstå.

Derfor er omdømmet deres særdeles avhengig av at word of mouth er av den positive karakteren. Slik som word of mouth blir presentert i teorikapittelet (Keller 2003), kan dette være en særdeles effektiv måte å bygge kjennskap på.

5.4 Drøfting av funn 4 – Lite fokus på tradisjonell markedsføring og merkeelementer

Mot kundesegmentet viser det seg å være vanlig med en-til-en-kommunikasjon. *"Jeg er akkurat motsatt av massekommunikasjonsskalaen, jeg har aldri hatt noe behov eller ønske om å massemarkedsføre meg"*, sier respondent 1. Respondent 6, som jobber innenfor bemanning, har en strategi som går ut på å bruke databaser til å kartlegge når store prosjekter skal gjennomføres for å legge opp en plan for når de må begynne å kommunisere mot de kundene de ønsker å jobbe med. Han utdyper med å si at de tilpasser aktivitetene i byrået etter denne planen for når de må ta kontakt, når de må drive oppsøkende og må ut på besøk for å lande kunden til sitt byrå.

Alle virker å ha et godt bilde på hvilke kunder de ønsker å jobbe med og at de selv som oftest oppsøker kundene.

Når det gjelder kandidatene innenfor rekrutteringsbyråene er det gjennomgående at sosiale medier, spesielt LinkedIn⁷, er populært. Dette er fordi byråene får oppdrag fra kunde og må inn i en søkeprosess hvor de skal finne hodene som er perfekt for akkurat den jobben. *”Jeg bruker primært LinkedIn. Jeg publiserer sjelden en stilling på Facebook, jeg synes det er litt useriøst. (...) Jeg går ikke ut med store annonser i avisene, men search. Da går man og finner hodene”*, forklarer respondent 3.

Respondent 1 sier det finnes aktører som satser på mer tradisjonelle stillingsannonser enn han selv *”(...) jeg finner jo de 20, det er ikke 100.000 mennesker som ser den annonsen, for det finnes jo ingen annonse. Det eneste stedet det synes er på min web.”* Dette skiller rekrutteringsbyråene fra de to bemanningsbyråene som ønsker å ha flest mulig vikarer tilgjengelig til enhver tid. Begge de to bemanningsbyråene oppgir at det ikke er uvanlig at bemanningen ofte er registrert hos flere byråer av gangen, og at de da må jobbe med å ha bedre og tettere oppfølging enn konkurrentene for at bemanningen skal velge å jobbe gjennom det respektive byrået. Respondent 6 sier lojaliteten hos vikarene er avhengig av to ting: *”Det ene er timelønnen (...), og det andre er om du klarer å holde dem i jobb.”*

Slik som Berthon, Ewing og Napoli (2008) poengterer, gir informantene oss et inntrykk av at både tid og økonomiske ressurser har hemmet hvor mye som er lagt i markedsføringen, og da spesielt med tanke på merkeelementene. Artikkelen tar for seg utfordringene nyoppstartede bedrifter møter når det gjelder ressursbegrensinger for både tid og penger. Det er ofte slik at lederen i SMB i oppstarten ofte tar på seg flere sentrale nøkkelroller når det kommer til det administrative arbeidet i bedriften. De nevner også at det er uvanlig å hente inn spesialister til oppgaver som har med markedsføringen og merkebyggingen å gjøre, uavhengig om lederen av bedriften har relevant erfaring på disse områdene fra før.

Utformingen av merkeelementene deler våre seks respondenter i to. Respondent 1, 3 og 4 har mange bevisste tanker rundt valgene som er blitt gjort og hvordan dette brukes som en strategi for bedriften.

Generelt har alle informantene brukt nettverket sitt for å spare penger i prosessen rundt det visuelle. Dette både når det kommer til navn, logo og hjemmesiden. Når det

⁷ LinkedIn er et nettbasert sosialt nettverk primært brukt til profesjonell nettverksbygging. Her kan man legge inn informasjon om seg selv og sin kompetanse (dersom man ønsker mer informasjon om dette; <http://www.press.linkedin.com/about>)

gjelder utviklingen av navn og logo faller respondent 2 fra, da han oppgir at de er et søsterselskap av noen andre, og at dette var noe de fikk ferdig. Informasjon utover det fikk vi ikke angående dette. De fem resterende navnene er laget av eierne, noen gir mer uttrykk for bevisste valg rundt dette enn andre.

"Jeg har en mor som er dyktig på retorikk for å finne frem riktig gjenkjennelige bokstaver osv som er bra å bruke for uttalelse og for å kunne huske. Når vi bruker "bemanning" i navnet er det for å synliggjøre hva vi driver med", oppgir respondent 4. Keller (2003) støtter dette i sine teorier om merkenavn. Spesielt påpeker han viktigheten rundt et navn som er lett å uttale for å styrke merkekjenenskapen. At hun er bevisst på dette er spennende, da det ikke er noe som er gjennomgående for intervjuobjektene. Som nevnt i teori er dette sentralt for villigheten til å oppsøke eller etterspørre merket muntlig, og at dette spiller en stor rolle med tanke på den verdifulle word of mouth-eksponeringen som viser seg å være såpass sentral og viktig i denne bransjen som det er.

To av informantene oppgir at navnet ble funnet opp over et glass alkohol, og de to siste har laget navnet ved hjelp av kontakter i nettverket sitt. Respondent 1 er den eneste av våre seks respondenter som bruker sitt eget navn i firmanavnet sitt. Han gir uttrykk for at kontakten som har hjulpet han mener navnet fenger og at det rett og slett ikke ligger mer tanke bak det enn som så. Respondent 3 bruker tallet 1 som en del av bedriftsnavnet. *"1 skal symbolisere at jeg er nummer én på det jeg gjør, så er det begrepet executive search, som er å jobbe i det stille"*, sier hun.

Seks av seks informanter har et kategorinavn, noe både Keller (2003) og Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) påpeker er viktig for å fremkalle merkekjenenskap og at man lett skal kunne koble hva bedriften yter av tjenester. Om dette er spesielt gjennomtenkt hos andre enn respondent 3 og 4 kommer ikke frem, men helhetsinntrykket er at det er mange tilfeldigheter i akkurat denne delen av kommunikasjonen.

Sett i sammenheng med at mange oppgir at tid og økonomi hemmet informantene i å få hjelp til dette i starten og at man ikke klarer alt selv, så er ikke dette veldig rart.

Respondent 1 og 6 har symboler i logoen sin i tillegg til bedriftsnavnet. Respondent 1 forklarer nøye hvorfor symbolet er en ørn og viser et veldig bevisst valg av symbolet. Keller (2003) mener at symbolene har en viktig rolle i det å skape assosiasjoner til et merke og bygge merkestyrke og kjennskap. Kjennskap til navnet fremfor å ha en logo

vektlegges; ”Vi har bare brukt navnet som logo nå. Logoen ville jeg vente med, så vi eventuelt kunne bruke utviklingen av den som et markedsstunt når man kjører på med ny logo. Men navnet er viktigst for meg”, sier respondent 4. Hun sier at hun ønsker å skape seg et navn i bransjen før hun går ut og markedsfører seg med logo. Respondent 6 bemerker også at han ønsker et ordentlig uttrykk før han går bredt ut med markedsføring.

Dette sett i sammenheng med at samtlige firmaer har valgt å bruke navnet som en del av, eller som hele logoen gir oss en idé om at dette kan være noe de fleste kanskje har tenkt på, men som vi ikke har klart å avdekke.

Samtidig nevner respondent 1, som også er den eneste til å bruke sitt eget navn i merkenavnet, at selskapet er ”han”, og at det også derfor er naturlig for han å markedsføre seg selv og sin egen kompetanse. Det at selskapet baserer seg rundt han, bunner i hans strategi rundt hans egen evne til å løse et problem for kunden. Strategien hans er noe han kaller ATAQ, Ability to Advice and Qualify. Dette er unikt for han blant respondentene. Det ser ut som at det kan være en sammenheng og en mer bevisst tanke bak valget av merkenavn, logo (eventuelt mangelen på logo) og kategorinavnet enn hva som kommer frem av intervjuene, men som sagt er dette for svakt til at vi kan kalle det et funn.

Når det gjelder hjemmesidene, har alle seks informanter en egen hjemmeside for bedriften de driver. Her er det en 50/ 50- deling med tanke på hvordan de selv oppfatter sin egen hjemmeside. Respondent 1, 3 og 4, som alle jobber med rekruttering, er tydelig stolte av hjemmesidene sine. Tilbake til navn og logo så er dette de samme respondentene som har et bevisst forhold til valgene rundt dette. Respondent 2, 5 og 6 bruker ordet ”dårlig” om hjemmesiden og uttrykker at økonomien har vært med på å holde denne delen av markedsføringen litt tilbake.

De tre som sier de synes hjemmesiden er dårlig er de samme tre som ikke uttrykker spesielt eierskap til navn og logo, og ikke kan begrunne strategien og valgene tatt rundt merkeelementene.

Hovedsakelig kommer det frem at hjemmesidene primært blir brukt for informasjon og opplasting av CV. På bakgrunn av teorien vi har innhentet rundt kommunikasjonsflater, mener vi at hjemmesiden kan være et viktig berøringspunkt for byråene i denne bransjen. Rybakken (2004) nevner en tredeling av flatene i

forbrukerens mentalitet. Hjemmesiden er en såkalt "kjøpsflate" og viser seg i den fasen hvor forbrukeren er i oppsøkende modus og ønsker kunnskap om bedriften. I bemannings- og rekrutteringsbransjen er det gjennomgående hos våre respondenter at dette er den eneste flaten man kan søke informasjon uten å fysisk snakke med eller besøke byrået.

Alle respondentene bortsett fra respondent 2 ga oss visittkortet uoppfordret. Som nevnt i metodekapittelet under kommunikasjonsflater valgte vi å ikke spørre etter visittkort fra informantene for å se om dette er en flate de er bevisste på å bruke. Rybakken (2004) mener dette kan være den viktigste kommunikasjonsflaten for en tjenesteytende bedrift, men at personen som gir fra seg visittkortet gir et sterkere inntrykk av bedriftens image enn selve kortet. Vi ser nå hva Rybakken mener med dette, da visittkortene har hjulpet oss i analyseprosessen hvor vi har knyttet assosiasjoner til informantene og brukt visittkortene aktivt som "representanter" for informantene da vi systematiserte og lette etter funnene. Når vi ser ett av visittkortene tenker vi med en gang på hvilket inntrykk informanten ga oss i intervjusituasjonen.

Bjerke og Ind (2007) påpeker også viktigheten rundt mennesker som representanter for et merke for å styrke kjennskap, såkalte merkeambassadører. De mener det er viktig å anerkjenne påvirkningskraften ambassadørene har på merkestyrken, og da spesielt med tanke på omdømmet. Som nevnt har vi knyttet assosiasjoner til de ulike byråene vi har vært i kontakt med på bakgrunn av menneskene vi møtte.

Det generelle inntrykket er at alle ser viktigheten av å bruke seg selv, sine kunder og kandidater/ bemanning gjennom grundig og kvalitetssikkert arbeid, for å skape word of mouth som en del av strategien. Dette kommer spesielt godt frem hos byråene som rekrutterer.

5.5 Drøfting av funn 5 – Byråenes syn på posisjonering

Selv om flere av bedriftene jobber mot ulike bransjer, er det noen klare likhetstrekk de i mellom. Noen av de kan sees på som direkte konkurrenter, mens noen jobber mot så ulike segmenter at de ikke vil dekke de eksakt samme behovene.

Dersom et behov dukker opp for en rekruttering innenfor helse, vil ikke respondent 1 som kun rekrutterer til IT-bransjen, være aktuell. Dette påpeker vi innledningsvis slik at det er forståelse for at ikke alle respondentene krysser hverandre i like stor grad.

Alle bedriftene dekker til en viss grad det samme behovet, men hvordan de posisjonerer seg vil være med på å definere hvilket segments behov de vil dekke. Det kommer frem etter de kvalitative intervjuene at det er to ulike tilnæringsmetoder til markedet; Det ene er bransjespesialisering, hvor man har hovedfokus på én bransje, og dermed kun retter seg mot ett type segment. Den andre er generalister, disse ønsker ikke en spesifikk bransje, men ønsker heller å ta for seg flere markeder.

Respondent 1 forteller at det ble valgt spesialisering er fordi; *"Det er dette markedet som har glede av min eksistens"*. Videre forteller respondenten at det er i denne bransjen hans nettverk virkelig er.

Respondent 2 som også er spesialisert, gir tydelig inntrykk av at han har erfaring fra helsebransjen tidligere.

Respondent 6 forteller oss at grunnen til at det ble spesialisering innen bygg og anlegg var fordi han; *"hadde et fotfeste i anleggsbransjen fra før, så vi brukte nettverket til eierne"*.

Dette kan indikere at de som valgte bransjespesialisering, gjorde det bevisst i forhold til nettverk og erfaring. Videre har respondent 4 og 5 valgt å være generalister på bakgrunn av kundeporteføljen sin. Respondent 3 argumenterer for at strategien bak å være en generalist var å følge konjunktorene i markedet. Det kan derfor virke som at alle har valgt dette bevisst på bakgrunn av tidligere erfaringer og kompetanse.

Flere av respondentene påpeker viktigheten av differensiering. Respondent 4 uttaler; *"Ja absolutt, det er et marked med mange involverte i. Så man må kunne skille seg litt ut fra mengden. Så man må jobbe litt annerledes enn andre"*. Respondent 1 sier; *"Det finns et utvalg av veldig mange aktører i bransjen. Men da gjelder det å gjøre forskjellig. Det er det jeg har prøvd på, det gjør jeg også"*.

Til tross for at flere av respondentene påpeker at det er viktig å differensiere seg fra konkurrenter, ser vi av transkripsjonene at det er en del likhetstrekk i hvordan bedriftene ønsker å bli oppfattet. Det er en rekke ord som går igjen. Dette er ord som bedriftene ønsker å bli assosiert med, og som skal være med på å posisjonere, og eventuelt differensiere bedriftene. De ordene som særlig går igjen hos de fleste bedriftene, både under intervjurundene og fra hjemmesidene, er kvalitet, oppfølging

og nettverk. Dette er tre assosiasjoner som kan sees å være essensielle for respondentene.

Uavhengig av hvilken bransjespesialisering de har valgt, er disse tre assosiasjonene noe bedriftene ønsker å bli assosiert med. I tillegg til disse tre felles ønskede assosiasjonene finnes det også andre ord som er unike for respondentene i studiet. Dette vil vi presentere i tabellen under.

Tabell 5.1: Oversikt over ønskede assosiasjoner

	Ønskede assosiasjoner	Bransjevalg
Respondent: 1	ATAQ, kvalitet, nettverk, diskresjon, arbeider for kandidaten	IT
Respondent: 2	Kvalitet, nettverk, tett oppfølging, fagområde	Helse
Respondent: 3	Kvalitet, tilgjengelighet, nettverk, tett oppfølging, diskresjon	Ingen bransjespesialisering
Respondent: 4	Oppfølging, kvalitet, enkelhet, service, ærlighet	Ingen bransjespesialisering
Respondent: 5	Kvalitet, oppfølging, personlig, ærlighet, dedikerte, seriøse, nettverk	Ingen bransjespesialisering
Respondent: 6	Tett oppfølging, seriøse, kvalitet (grundighet)	Bygg og anlegg

Respondent 1; Posisjonerer seg både med bransjespesialisering og med arbeidsmetodikk. Såkalt ATAQ (Ability to Advise and Qualify). Noe som kan sies å være unikt i forhold til de andre respondentene. Respondent 1 er også headhunter.

Respondent 2; Bransjespesifikk posisjoneringsstrategi. De ønsker å ha assosiasjoner direkte linket opp med fagområdet de arbeider mot.

Respondent 3; Spesialiserer seg ikke mot en spesifikk bransje, ønsker å følge konjunktorene i markedet. Vil assosieres med kvalitet, tilgjengelighet, nettverk, tett oppfølging og diskresjon. Dette er viktige verdier for respondenten. Gjør rekrutteringer for selskaper som ønsker ledere eller toppledere. Respondenten er headhunter.

Respondent 4; Ingen bransjespesialisering. Ønsker å bygge assosiasjoner på oppfølging kvalitet, enkelhet, service og ærlighet. Respondenten er headhunter.

Respondent 5; De ønsker å posisjoneres som en aktør på det personlige nivået med sine kunder. Dedikerte, personlige og ærlighet er noen av de viktigste assosiasjonene de ønsker å bygge.

Respondent 6; Har en klar strategi om å bli assosiert som en seriøs aktør innen bygg- og anleggsbransjen, fordi han påpeker at det er en bransje preget av mange useriøse bedrifter. Dette er den viktigste faktoren for dem.

Trestegsmodellen som Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) presenterer at referanserammen må avdekkes før man kan differensiere seg, for man må vite hva man skal differensiere seg fra. Det er viktig å forstå referanserammen slik at respondentene vet i hvilken behovssituasjon deres merkevare skal dukke opp i hukommelsen til forbrukerne. Her sier også Samuelsen m. fl. at det vil være hensiktsmessig å se på hvordan kundene kategoriserer merkene. For oss er det kun interessant å se på hvorvidt respondentene er bevisste i sine valg, derfor vil ikke hvordan merket faktisk oppleves være viktig for oss å måle.

Det kan sies at alle respondentene hadde god innsikt i både bransje, konkurrenter og segmenter før de startet opp selv. Fem av seks respondenter hadde erfaring fra bemanning og rekruttering i forkant. Dette betyr at de var godt kjent med kategorien før oppstart, noe som kunne gjøre de kapable til å bedømme hvordan markedet var.

I neste punkt av trestegsprosessen til Samuelsen, Peretz og Olsen ser vi på merkets likhetspunkter. Dette har med merkets egenskaper å gjøre. Det er en del likhetspunkter som definerer bedriftene inn i samme 'produktkategori'.

De er i samme 'produktkategori' ved at de dekker samme type behov, men forskjellig ved at de dekker dette behovet for forskjellig kundegrupper.

Hvis vi ser på likhetspunktene må vi først se hvordan bedriftenes merkevare har de likhetspunkter som forventes i forhold til andre konkurrenter. Her er det kundenes mentale kategorisering som er gjeldende. Dette skjer på bakgrunn av likhetspunktene og forteller kunden hvilken produktkategori et merke tilhører. Ved at vi avdekket tidligere i referanserammen at de ulike respondentene har de vesentlige likhetene, gjør dette at flere av merkene blir vurdert opp i mot hverandre. Dette handler om type arbeid de gjør, hvilket behov de dekker og at de viktigste assosiasjonene er lagt til grunn. Derfor vil kundene plassere de innen samme kategori når behovet melder seg.

Videre i trestegsprosessen ser vi på differensieringspunktene. Merker trenger assosiasjoner som er sterke, positive og unike, disse kalles differensieringspunkter. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) mener at et merke må dekke et av tre grunnleggende behov for at en kunde skal ha nytte av merket ditt. Byråene våre faller innenfor det funksjonelle merkekonseptet. Innenfor dette merkekonseptet kan man velge mellom to strategier: spesialisering og generalisering.

Vi ser klart at byråene har delt seg i to etter denne teorien. Dette utgjør en forskjell i hva slags segment de vil være aktuelle for. De respondentene som har spesialisert seg vil ha et klarere uttrykk på hvilket segment de dekker behovet til, og bygge sterke assosiasjoner omkring dette. Generalistene vil også til dels dekke det samme behovet som bransjespesialistene, men vil også være aktuelle for et mye bredere segmentspekter.

Slik som vi presenterte tidligere i teoridelen trenger bedriftene å ha sterke, positive og unike assosiasjoner for at de vil bli lagret i kundens hukommelse.

Som vist i tabellen er det en del like ord og begreper som respondentene ønsker å bygge assosiasjoner rundt. De ulike respondentene har i tillegg noen assosiasjoner som kan sies å være unike, og som skiller de ulike respondentene fra hverandre. Hvilke ord som sies å være unike, spiller ikke så stor rolle i seg selv, men det at de

faktisk ønsker å differensiere seg. Det vil være det viktigste vi fremstiller her. Vi kan se at bedriftene prøver å bygge opp assosiasjoner, men vi vil ikke ha mulighet til å faktisk måle det.

Både respondent 1 og 3, som begge jobber innen headhunting, fastslår at det er viktig å vise diskresjon. Dette kan indikere noe som er unikt for den delen av bransjen, men funnene er for svake til å kunne påvise det i noen større grad.

Når vi ser nærmere på de ulike bedriftene ser vi at flere ønsker å differensiere seg fra andre byråer gjennom ulike måter av nytteposisjonering for å fremheve kundenes assosiasjoner til selskapet. Respondent 2 uttaler; *“vi ønsker assosiasjoner rundt fagområdene og kvalitet”* og respondent 3 sier; *“Det går på tilgjenglighet, det er en mangelvare i norsk næringsliv. Det går på tett oppfølging, er mennesker i en jobbsøkeprosess så skjer det noe med de rent mentalt. Så da glemmer man ikke å følge opp kandidaten”*. Respondent 4 uttaler; *“(…) det er et marked med mange involverte i. Så man må kunne skille seg litt ut fra mengden. Så man må jobbe litt annerledes enn andre. Jobbe med internt, direkte ansettelse og oppfølging hele veien. Strategien er å skille seg ut og være nøye å fortelle kandidatene hvor de har kommet”*.

Respondentene virker reflekterte i forhold til denne prosessen. De forstår viktigheten av å skille seg ut, flere av respondentene har også klare assosiasjoner de ønsker å ha rundt merket sitt. De har samtidig god innsikt i egen bransje.

Funnene her kan indikere at de som har bransjespesialisering bruker dette til å posisjonere seg i forhold til resten av respondentene. Arbeidsmetode vil også være med på utgjøre en posisjoneringsstrategi, slik vi ser det. Mot bemanning og kandidater er fremgangsmåten noe annerledes fra byrå til byrå, men mot bedriftskundene er ikke fremgangsmåten ulik. Selv om de har en del ulikheter, så er det behovet de dekker nokså likt.

Respondent 1 påpeker at han ikke har så mange nære konkurrenter som bedriver på samme nivå som han innenfor IT. Selv om han ikke anerkjenner generalistene som konkurrenter, er dette bedrifter som kan dekke det samme behovet som ham.

Vi ser også at valg av ulik bransje, vil være en segmenteringsmetode som gjør at man kan differensiere seg innad i bransjen, samt at de ønsker å bruke sin kompetanse og erfaring fra bransjen som en viktig faktor for å differensiere sitt byrå.

Vi har ikke et helt klart bilde for hvor respondentene setter skillet mellom headhunting og rekruttering. Dette fordi de forklarer oss at de gjør samme jobb, men kun to bruker ordet headhunter veldig bevisst, og en nevner det så vidt. Dette kan tyde på at å bruke ordet er en ren strategi for å posisjonere seg blant konkurrentene.

5.6 Tolkning og sammendrag av funn

Etter å ha presentert og drøftet funn slik vi har gjort i analysen, ønsker vi nå å veie disse opp imot hverandre i en tolkning. Her ønsker vi å veie funnene opp mot hverandre og se hva sammenhengen er og hvilke funn som er de mest sentrale.

Et av de mest sentrale funnene vi gjorde var viktigheten av relasjoner og nettverk innenfor vår gitte bransje. Alle byråene hadde kraftig fokus på sine relasjoner og nettverk. Dette med å bruke sine relasjoner og nettverk virker meget essensielt for at disse forholdsvis nyoppstartede byråene i det hele tatt skal klare å komme seg inn på markedet. Markedet virker veldig komplekst med mange store aktører som dekker et behov for mange av kandidatene og bemanningen. For at de mindre byråene skal klare å komme inn å stjele markedsandeler fra disse markedslederne virker det som de er nødt til å bruke sin relevante erfaring, kompetanse og sine nettverk fra tidligere for å fremstå bedre på sine områder enn konkurrentene. De fleste av respondentene bruker sine relasjoner og nettverk til å bygge opp kundeporteføljer, og mye av deres salgsprosess skjer på denne måten. Fokuset på å bygge opp sin posisjon innenfor sine nettverk virker meget viktig, dette kan være fordi det er relasjonene som står meget sentralt når man er forholdsvis ny. Ved å holde et nært forhold til sine kunder og lære seg mest mulig av deres bransje så vil de skape et bedre forhold og en bedre tillit hos sine kunder. Dette gir byråene mulighet for flere avtaler, og de kan både bruke sine kunders referanser og nettverk til å søke nye kunder. Interaksjonen mellom byråene og kundene fører til at kundene får gode og kvalifiserte kandidater, og byråene kan få flere tilbud og avtaler om nye ansettelser. Ved at de leverer kvalitet til både kandidater og kunder, legger dette grunnlaget for lojalitet.

Å fokusere på relasjonene med sine kandidater er også veldig viktig for de fleste av byråene. Ved å følge opp hele prosessen og hele tiden være i kontakt med kandidatene, vil de klare å gi kandidatene en mer grundig og tettere oppfølging gjennom hele prosessen. Dette bidrar til fornøyde kandidater, og flere av byråene uttaler at dette har en meget sentral sammenheng med at kandidatene vil snakke om prosessen videre til andre potensielle kandidater og kunder. På denne måten vil det bidra med å styrke byråets merkenavn og styrke deres kjennskap i bransjen. Det kommer frem at flere av respondentene er opptatt av kandidatenes bruk av word of mouth. Ved at kandidatene snakker videre ut om deres byrå vil dette kunne bidra med å skape en økt kjennskap til byråene på en effektiv måte. Flere av disse elementene ønsker også bedriftene å bli assosiert med (oppfølging, grundighet i forhold til prosessen). Respondentene kommuniserer disse elementene på hjemmesiden og gjennom de kvalitative intervjuene.

Partene, både på kundesiden og kandidatene, må føle at byråene leverer kvalitet og bidrar med å løse det problemet de ønsker å løse slik at de vil videreføre erfaringene de har hatt med de respektive byråene. Slik vil word of mouth bidra til å øke omdømmet og kjennskapen til bedriftene.

Videre ser vi at nettverk, oppfølging og kvalitet er de tre felles hovedfaktorene de ønsker å assosiere seg med og som skal være med på å differensiere de. Men i virkeligheten er dette veldig likt blant respondentene og er ikke med på å differensiere de i like stor grad som de selv tror. Bedriftene setter mest fokus på disse tre assosiasjonene, men har noen få andre ord de også ønsker å assosiere seg med som er unike for hvert enkelt byrå. Selv om vår tolkning er at de fokuserer på for like assosiasjoner til at de kan differensiere seg på disse, vet vi ikke hvorvidt dette gjelder for andre konkurrenter, for eksempel større aktører som dekker samme behov.

Det som viser seg å være den viktigste posisjoningsstrategien og det som *egentlig* er med på å differensiere byråene i bransjen er hvorvidt de er spesialister eller generalister. Dette legger føringen for hvilket segments behov de dekker, og derfor vil ikke alle bedriftene nødvendigvis dukke opp i forbrukerens mentale valgsett når behovet trenger å dekkes. Respondentenes bakgrunn, med tanke på utdanning og erfaring, kan også være grunnlaget for hvordan posisjoningsstrategi de velger.

Respondentene har flere typer utdannelse som gjør de godt kvalifisert innenfor mange forskjellige områder. Eksempelvis helsefag, management, siviløkonomi til coaching. Spekteret av utdannelse er meget bredt, og kvalifiserer godt selv om ikke *alle* respondentene sitter på noe konkret høyere merkantil utdanning. Selv om respondentene mener utdannelsen i stor grad har vært med på å bygge bedriften og hjulpet til i utviklingen, tolker vi det som at deres arbeidserfaring og erfaringer fra tidligere bransjer veier høyere enn selve utdannelsen. Erfaringen de har fra tidligere har gitt de kunnskap om bransjen de har ønsket å starte opp selskapet i, og med deres erfaring har de dratt med seg både kunnskap, nettverk og også kunder inn i sine nye selskaper. Flere av respondentene sier de har hatt kontakt med sine kunder i en årrekke, også fra tidligere jobber. Dette kan være noe som har vært med på å lette prosessen rundt oppstart.

Erfaringene deres kan også tyde på at de hadde kunnskap innenfor bransjen om hva som må til for å starte et byrå og hvilke eventuelle fallgruver som måtte unngås på bakgrunn av erfaring. Fra tidligere jobber har de også vært i stand til å se hva som kan gjøres bedre og hva de burde legge fokus på i oppstarten av sitt eget byrå. Med dette kan det virke som at utdannelse er et viktig aspekt å ha med seg i oppstarten av en bedrift i bemannings- og rekrutteringsbransjen, men at det er de erfaringene de har med seg inn i byrået som er definitivt viktigst når vi veier utdannelse og erfaring opp mot hverandre. Dette henger igjen sammen med hvordan de har opparbeidet seg et nettverk.

De fleste av byråene har lite fokus på tradisjonell markedsføring, og massekommunikasjon er ikke noe de ønsker å fokusere på. Det ser ut som at respondentene ønsker å fokusere mer på sin tidligere erfaring og nettverk, fremfor å markedsføre seg på andre områder og at én-til-én-kommunikasjon er det vanligste. Dette korrelerer godt med hvordan de ønsker å arbeide og bygge relasjoner. Noen mener at tradisjonell markedsføring er for dyrt og så lite effektivt at de heller ønsker å fokusere på å skaffe en solid kundegruppe gjennom sine samarbeidspartnere og nettverk. Mange er fortsatt i en oppstartsfase og har nok med å håndtere andre ting siden de er så få ansatte. Noen av respondentene ønsker å ha mer fokus på markedsføring, men er begrenset av ressurser. Flere av respondentene påpeker at

massemarkedsføring ikke har noen effekt for deres type virksomhet og at de heller fokuserer på én-til-én-kommunikasjon.

Når vi ser på respondentens bruk av merkeelementer ser vi forskjeller på hvor mye de ulike byråene har lagt vekt på dette. Alle respondentene har kategorinavn som beskriver hva byrået driver med, men ikke alle har brukt like mye ressurser på å utforme sine navn strategisk. Sett opp mot teorien, vil ikke det at de har strategiske tanker bak navnet ha noe å si, men det at de faktisk har et navn som plasserer byråene i en kategori ved at brukeren hører navnet og oppfatter hva de yter av tjeneste. Av det vi fikk ut av transkripsjonene har kun halvparten klart å formidle en klar strategi rundt navnet sitt og tanker bak hvorfor de heter det de heter. Resten gir oss et inntrykk av litt mer tilfeldig valg av navn. Vi ser at de som har en strategi bak navnet også har klarere strategier på andre ulike merkeelementer. Sett i sammenheng med det vi har lagt frem tidligere, ser det ut til at fokuset på å hente inn kunder og bygge opp bedriften har vært større hos flere av respondentene enn det å utvikle relevante merkeelementer.

Alle seks byråene har også utviklet en egen hjemmeside. Halvparten av respondentene viser gjennomgående strategiske valg lagt i utformingen av merkeelementene de bruker. Vi tror i denne bransjen at kommunikasjonsflatene, spesielt hjemmesiden, vil være en viktig informasjons- og salgskanal for disse bedriftene både for sine kandidater og kunder. Basert på deres strategi med å bygge kjennskap til det nettverket de allerede har, og deres nettverk igjen, så kan vi til en viss grad forstå hvorfor dette blir nedprioritert. I 2012 er det normalt å bruke internett som en kanal i en oppsøkende fase, og dette vil legge grunnlaget for førsteinntrykket av byrået dersom dette er første berøringspunkt for kunder og kandidater. Kandidatene vil kunne lese om stillinger og legge inn cv, samtidig som kundene vil ha mulighet til å kunne gå inn å hente informasjon om byrået og hva de driver med. Det er også en gylden mulighet for byrået å bruke hjemmesiden for å kommunisere faktorene de ønsker å bli gjenkjent på.

Når vi ser på respondentenes strategier rundt posisjonering så kommer det frem at byråene ønsker å bruke nytteposisjonering for å differensiere seg fra sine konkurrenter. De fleste ønsker å fremheve viktigheten av kvalitet og bransjeerfaring i

alt arbeid de utfører og hvordan de ønsker å differensiere seg i forhold til konkurrentene. Siden byråene er forholdsvis små og nyoppstartede så er de nødt til å vise sine kunder hva byråene kan, og hvorfor disse er bedre enn sine konkurrenter. Mye av fokuset ligger derfor i nær oppfølging og vise frem sine kvaliteter ved hjelp av deres bakgrunn, erfaring og utdanning, spesielt på byråene som er spesialisert innenfor enkelte bransjer. Sett bort i fra at halvparten av respondentene virker bevisste over at merkeelementene ikke er godt nok utarbeidet, virker det ikke som at de er spesielt kritiske til eget arbeid. De virker godt fornøyd med jobben de utfører og vi får inntrykk av at de mener de er bedre enn konkurrentene. Hvorvidt dette stemmer kan vi ikke måle.

DEL V: AVSLUTNING

6.0 Konklusjon

Gjennom prosessen med analyse og tolkning av transkripsjonene, har vi fått vi et overordnet blick av hvordan våre respondenter bruker merkevareledelse for å posisjonere seg og øke kjennskap etter oppstart av bedrift.

Det viser seg at de undersøkte delemnene henger nøye sammen, mer enn hva vi hadde tatt høyde for i utgangspunktet. Alle funnene i seg selv er interessante, men det er helheten av de vi synes belyser godt hvordan respondentene bruker merkevareledelse. Fem av seks respondenter har erfaring fra tidligere rekruttering og bemanningsbransjer, det er gjennom disse jobbene de har opparbeidet seg gode relasjoner og et godt nettverk. Dette har gjort de kapable til å ha en kundeportefølje ved oppstart av eget foretak.

Det er gjennom å pleie disse langtidsrelasjonene de utfører og får nye oppdrag. Ved å holde et høyt nivå på arbeidet over tid, generer dette flere kunder gjennom word of mouth. Word of mouth blant nettverk og relasjoner fungerer som et av de aller viktigste verktøyene for å øke merkekjennskap.

Den tradisjonelle markedsføringen faller til en viss grad bort ved at hovedtyngden legges til én-til-én-kommunikasjon, hvor de ser verdien av en god relasjon. Gjennom nettverket de har opparbeidet seg i løpet av en årrekke i bransjen, får de både nye relasjoner og mulighet til å spre kunnskap om merket til flere potensielle kunder gjennom word of mouth.

Respondentene arbeider aktivt mot å transformere kandidatene om til merkeambassadører for deres eget merke. Ved å formidle de ønskede assosiasjonene til kandidatene både ved arbeidsmetode og ved måten de kommuniserer på. Assosiasjonene blir primært bygget gjennom å oppleve tjenesten, og sekundært videreformidlet ved word of mouth. Respondentene er veldig bevisste på å levere tjenester av høy kvalitet, for de vet dette kan være avgjørende for deres kunde- og kandidatportefølje.

Alle har godt innblikk i hvordan denne bransjen fungerer basert på tidligere erfaring, dette vil være veiledende for deres egen bedrift.

Det er to hovedmetoder for å posisjonere seg, det er bransjespesialisering og generalister. Dette vil være avgjørende for hvilket sitt segments behov byråene vil dekke. Byråene arbeidet for å differensiere gjennom å kommunisere flere 'unike' ord.

Men hvorvidt de kan sies å være unike kommer ikke frem gjennom studiet. Det viktigste å få frem vil være at de arbeider bevisst mot å differensiere seg i forhold til konkurrentene.

Dette studiet kan ikke sies å være overførbart til bransjen som helhet fordi utvalget er lite, kun i Oslo og startet opp innenfor en viss tidsramme. Men studiet vil være med å belyse hvordan nyoppstartede bedrifter innenfor bransjen bruker merkevareledelse for å posisjonere seg og øke merkekjennskap.

Kjennskap gjennom relasjon er helt klart det byråene ser på som mest effektivt innenfor merkevareledelsesteorien. Erfaringsgrunnlaget legger føringen for langtidsrelasjoner og hvordan de posisjonerer seg i forhold til konkurrentene.

7.0 Forslag til videre forskning

Vår gjennomgang av litteratur viste oss at det var lite merkevareledelselitteratur med fokus på nyetablerte bedrifter. Enda mindre forskning er koblet opp mot tjenesteytende bedrifter. Dette er et område som det i mye større grad burde forskes på.

Basert på vår konklusjon hvor vi kobler opp flere elementer til hvordan bedriftene jobber for økt merkekjennskap og posisjonering, legger vi frem forslag på videre forskning innenfor hvor overførbart dette er til resten av bransjen, uavhengig av etableringstidspunkt.

Videre håper vi dette oppmuntrer til videre forskning på merkevareledelse innen tjenesteytende bedrifter.

8.0 Litteraturliste

- Berthon, Pierre, Michael T. Ewing og Julie Napoli. 2008. "Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises." *Journal of Small Business Management*, 46 (1): 27-45.
- Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelen akademiske.
- Collins, Allan M. og Elizabeth F. Loftus. 1975. "A Spreading-Activation Theory og Semantic Processing." *Psychological Review*, 82 (6): 407-428.
- E24. Næringsliv. Lesedato 10. mai 2012: <http://e24.no/naeringsliv/framgang-for-vikarbyraaene/20209484?view=print>
- Ford, David, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson og Ivan Snehota. 2003. *Managing Business Relationships*. 2. utg. Chichester: Wiley.
- Grinde, Heidi. 1991, *Al Ries og Jack Trout: Posisjonering – kampen om en plass i din bevissthet*. Oslo: Tano. Lesedato 16. mai 2012: <http://www.nb.no/utlevering/nb/7470da84a052be5b59cf9b3ba39bbc20#&struct=DIV2>
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gruber, Marc. 2004. "Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence." *Schmalenbach Business Review*, 56: 164-199.
- Gummesson, Evert. 2003. *Relasjonsmarkedsføring fra 4P til 30R*. 2. utg. Oslo: Kolle Forlag
- Hem, Leif Egil og Nina M. Iversen. 2004. *Perspektiver på merkevareledelse*. Bergen:

Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Keller, Kevin Lane. 1993. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing*, 57 (1): 1-22.

———. 2003. *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2. utg. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Nesheim, Torstein og Inger-Marie Hersvik. 1999. "Fra vikarbyråer til bemanningskonserner." *Magma*, 2. Lesedato 27. Mai 2012:
<http://www.magma.no/fra-vikarbyraer-til-bemanningskonserner>.

Regjeringen. Forenkling for næringslivet. Lesedato 16. mai 2012:
http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/forenkling_for_naringslivet/sma-og-mellomstore-bedrifter.html?id=614069.

Rybakken, Bjørn. 2004. *Visuell Identitet*. Oslo: Abstrakt forlag.

Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2010.
Merkevareledelse på norsk 2.0. 2. utg. Oslo: Cappelen akademisk.

Spilling, Olav R. 2006. *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Statistisk Sentralbyrå. Næringskoder. Lesedato 27. mai 2012:

http://www.ssb.no/emner/10/01/nace/sn2007/forklaring_sn2007.pdf.

Welsh, John A. og Jerry F. White. 1981. "A Small Business Is Not a Little Big Business." *Harvard Business Review*, No. 81411 (July-August).

Wikipedia. Begrepsdefinisjon "red tape". Lesedato 16. Mai 2012:

http://en.wikipedia.org/wiki/Red_tape.