

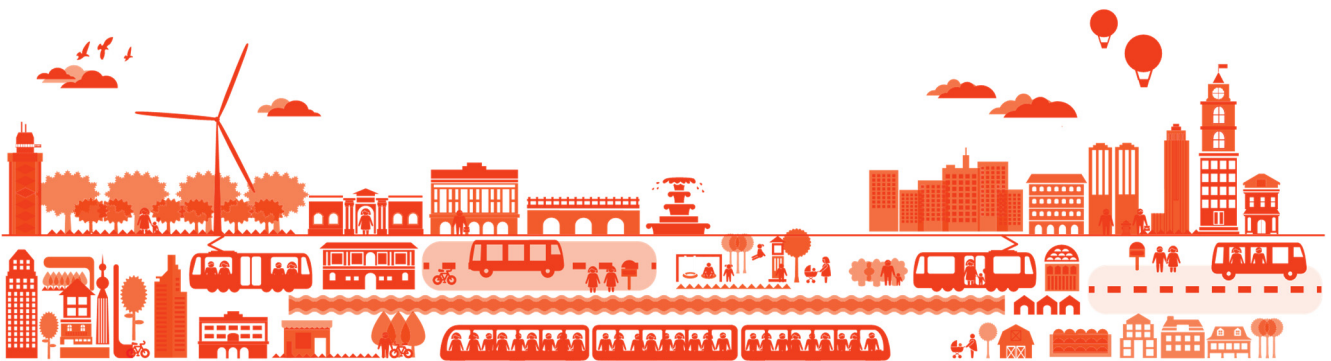


K2 WORKING PAPER 2020:9

Marknadsföring och varumärken i kollektivtrafiken

Rapport från en kvalitativ studie

Johan Jansson, Jonas Nilsson och Ulf Elg



Datum: Maj 2020

ISBN: 978-91-986002-8-5

Tryck: Media-Tryck, Lund

De slutsatser och rekommendationer som uttrycks är författarnas egna och speglar inte nödvändigtvis K2:s uppfattning.

K2 WORKING PAPER 2020:9

Marknadsföring och varumärken i kollektivtrafiken

Rapport från en kvalitativ studie

Johan Jansson, Jonas Nilsson och Ulf Elg

Innehållsförteckning

Förord	5
Sammanfattning.....	7
1. Introduktion	9
1.1. Inledning.....	9
1.2. Syften med studien	10
2. Kort om marknadsföring.....	11
2.1. Marknadsorientering	11
2.2. Från funktionell kommunikation till varumärkesbyggande	12
3. Metod	14
4. Resultat	15
4.1. Arbetet med marknadsföring, orientering och ansvarsfördelning	15
4.2. Kärnvärden som grund?	16
4.3. Dragkampen mellan enskilda kampanjer och varumärkesbyggande	17
4.4. Marknadsorienteringens inriktning.....	18
4.5. Slutsatser och rekommendationer.....	19
5. Referenser	21

Förord

Denna rapport är en del i avrapporteringen av projektet Kollektivtrafik och marknadsföring: Experimentella studier kring påverkan av multipla motiv som bedrivits vid K2 i Lund under 2018 och 2019 av rapportförfattarna. Denna rapport fokuserar på den kvalitativa delen där resultaten i huvudsak bygger på en litteraturgenomgång och intervjuer med regionala kollektivtrafikmyndigheter.

Lund, maj 2020

Johan Jansson

Projektledare

Sammanfattning

Kollektivtrafiken är en viktig del i omställningen till ett mer miljömässigt hållbart resande. De alltmer marknads- och kundorienterade regionala kollektivtrafikmyndigheterna marknadsför sig idag med en mängd budskap i en växande flora av kanaler som direktutskick, hemsidor och appar. Denna kommunikation och marknadsföring är en del av den påverkan som resenären har att förhålla sig till i ett allt högre mediebrus. Forskning och lärdomar från privata företag visar att en genomtänkt marknadsföringsstrategi och tydliga varumärkesvärderingar kan bidra till att lyfta attraktivitet och försäljning. Hur ser detta ut inom kollektivtrafikbranschen generellt och hur arbetar de regionala kollektivtrafikmyndigheterna med dessa frågor? Denna rapport presenterar och diskuterar resultatet från en studie kring hur de regionala kollektivtrafikmyndigheterna i Sverige ser på och arbetar med marknadsföring, marknadsorientering och varumärken. Förutom en del rapporter och litteratur i ämnet, baseras rapporten på ett tiotal intervjuer med personer med ansvar för kommunikation, marknadsföring och varumärken i de tre storstadsregionerna Stockholm, Malmö och Göteborg. Resultaten visar att de tre myndigheterna kommit olika långt i sitt arbete med marknadsorientering, marknadsföring och varumärken, och att det ofta saknas en samsyn inom respektive myndighet dels om hur viktigt marknadsförings- och kommunikationsarbetet är, men också om vad som ingår, eller bör ingå i detta arbete. Det är tydligt att aktörerna är i ett uppstartsskede av att tänka och agera i termer av marknadsföringsstrategier och varumärkeshantering och det gör att deras insatser kan upplevas som spretiga och att deras position på marknaden inte är tydlig för viktiga externa intressenter såsom resenärer och företag. Samtidigt är alla tre myndigheterna väl medvetna om vikten av kommunikation som en del i att ta andelar från individuellt bilresande. En stor del av den kommunikation som diskuteras bland myndigheterna rör funktionella aspekter som tidtabellförändringar, störningar och betalningslösningar och denna information samordnas sällan med det generella marknadsförings- och varumärkesarbetet. Kollektivtrafikmyndigheterna har också svårt att tydligt definiera de grundläggande värden som styr deras organisationer och det uppstår därför en skillnad mellan intern och extern syn på deras varumärken som i sin tur leder till ambivalens och en otydlig position på marknaden. Slutsatserna och rekommendationerna kretsar kring att om kollektivtrafikmyndigheterna önskar uppnå ökad kännedom, synlighet, nöjda resenärer och ett ökat anseende både bland resenärer och andra samhällsaktörer bör de arbeta mer strategiskt och långsiktigt med sin kommunikation, utgå från några tydligt förankrade gemensamma värdeord som kan föra dem framåt, och använda dessa för att bygga en tydlig position på marknaden. På sikt skulle detta också öka deras möjligheter att möta andra utmaningar som teknikomställning, förändrade resmönster, ökade krav på tillförlitlighet, säkerhet och prisvärdhet.

1. Introduktion

1.1. Inledning

Kollektivtrafiken är en viktig del i omställningen till ett mer hållbart resande. Under de senaste årtiondena, i takt med teknikutveckling ökad urbanisering och förtätning har det blivit allt viktigare att myndigheterna upplevs som attraktiva alternativ jämfört med till exempel privat bilresande. Denna insikt har börjat sprida sig och kollektivtrafikmyndigheterna definierar sig till stor del idag som marknads- och kundorienterade och har ambitioner kring att sätta resenären i centrum samt skapa hållbara kundrelationer och nöjdare kunder. Myndigheterna använder också idag marknadsföring till olika målgrupper på ett sätt som ofta påminner om privata, kommersiella aktörer på mobilitetsmarknaderna. Myndigheterna marknadsför sig idag med en mängd budskap i en växande flora av kanaler som till exempel med direktutskick, hemsidor och appar. Denna kommunikation och marknadsföring är en del av den påverkan som resenärer utsätts för när de fattar beslut om hur deras resande ska ske. Inom det bredare fältet marknadsföring är det väl känt att enhetlig och långsiktig kommunikation kring ett företag, dess produkter, tjänster och varumärken kan ha en avgörande roll för ett företags framgång (Anderson, 1983; Kotler et al., 2005). På en alltmer fragmenterad och konkurrensutsatt marknad blir marknadsföring och varumärkeshantering också allt viktigare för offentliga organisationer och myndigheter, som kollektivtrafikmyndigheter (Friman et al., 2013; Gromark och Melin, 2013; Richter et al., 2011).

När det gäller kollektivtrafik finns det endast ett fåtal (ofta ålderstigna) studier som analyserar hur myndigheter och trafikföretag arbetar med marknadsföringsinsatser, samt vad effekterna av dessa insatser är. Samtidigt pekar enstaka rapporter på att det finns stor potential att genom marknadsföringsinsatser flytta resande från bil till kollektivtrafik. I en relativt ny översikt från Svensk Kollektivtrafik lyfts marknadsföring fram som ett effektivt sätt att öka kollektivtrafikresandet (Sandberg, 2017). Bland annat visas att marknadsföring är en mycket kostnadseffektiv åtgärd och särskilt då direktmarknadsföring. I rapporten hänvisas till en metastudie av marknadsföringens effekter på kollektivtrafikresandet där Transek jämförde tretton svenska studier från 1970-talet fram till år 2001. Enligt rapporten ökar marknadsföringskampanjer genom masskommunikation resandet med kollektivtrafik med ca 3-5 procent och direktbearbetningskampanjer motsvarande med 11-30 procent. Det visas även att direktmarknadsföring har en överflyttningspotential från bil till kollektivtrafik på cirka 10 procent. Samma rapport visar, med hjälp av en enkätstudie, att cirka 90 procent av de regionala kollektivtrafikmyndigheterna har använt marknadsföring i syfte att öka kollektivtrafikens marknadsandel. Även om sammanställningen är daterad och mycket har hänt sedan dess, är det inte osannolikt att sambanden håller även idag. Redan 2003 diskuterades i en statlig offentlig utredning vikten av marknadsföring i kollektivtrafiken. Där nämns bland annat att marknadsföring kan öka möjligheterna för trafikhuvudmän och trafikföretag att tjäna mer pengar på fler resenärer, men för det krävs kompetensutveckling med avseende på marknadsanalys och marknadsföring

och även att branschen lär sig av andra branscher och dess framstående företag (SOU, 2003).

Trafikverket lyfter också potentialen med marknadsföring i kollektivtrafiken i en rapport, men konstaterar också att systematiska sammanställningar av resultat och effekter saknas (Trafikverket, 2012). I rapporten görs gällande att informations- och marknadsföringsåtgärder ökar resandet med kollektivtrafik, särskilt om de genomförs samtidigt med förbättringar av trafiken till exempel gällande turtäthet och andra kundnöjdhetsskapande åtgärder. Det är därför något förvånande att systematisk forskning på kring vilka effekter marknadsföring har på resande och resenärer är sällsynt. Delvis kan detta bero på att myndigheter och trafikföretag är mer benägna att genomföra kampanjer, men sämre på att följa upp och mäta samt dokumentera och rapportera hur de gör och vad som ligger till grund för olika marknadsföringsbeslut. En del tidigare forskning och genomgångar tyder på det (e.g., Friman et al., 2013). Så även om det kan konstateras att marknadsföring av kollektivtrafik är kostnadseffektivt och har stor potential att flytta resande från bil (jämfört med andra mer kostsamma åtgärder) saknas en förståelse för hur kollektivtrafikmyndigheter och trafikföretag arbetar med marknadsföring och varumärkesbyggande. Det konstateras i flera av rapporterna att marknadsföring är viktigt, att det kan spara pengar och öka intäkter och att det bör göras mer, men inget nämns om hur denna marknadsföring skall gå till för att få önskad effekt eller kring hur de olika företagen jobbar och vilka lärdomar som kan dras av detta arbete. Dessutom verkar det vara så att i de studier som finns kring detta är oftast provåkarkampanjer (också kallade testresenärskampanjer) i fokus då dessa är de som verkar följas upp mest frekvent och systematiskt (Trafikverket, 2012). Syftet med dessa kampanjer är smalare än generell marknadsföring och varumärkesbyggande, då de syftar till att driva beteende hos en specifik målgrupp och inte öka generella positiva attityder till kollektivtrafik.

1.2. Syften med studien

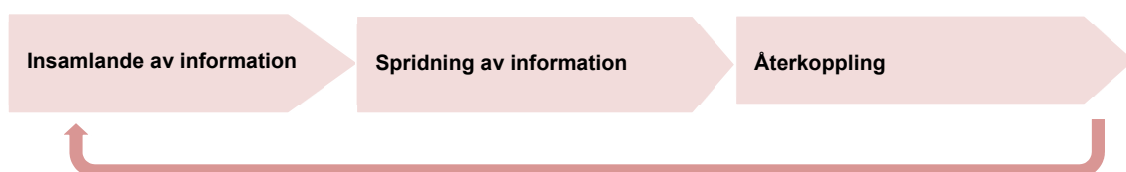
Givet bakgrunden ovan är syftet med denna rapport att presentera hur tre av de regionala kollektivtrafikmyndigheterna i Sveriges storstadsregioner ser på och arbetar med marknadsföring, marknadsorientering och varumärken. Studien utgår från marknadsförings- och varumärkesperspektiv och avser främst att upptäcka och diskutera problem som hindrar myndigheterna från att uppnå högre kundnöjdhet och bättre anseende på marknaden. Varumärkesperspektivet innebär att fokus inte primärt är på funktionell kommunikation kring tidtabeller, förseningar, osv, även om den typen av kommunikation också naturligtvis påverkar (potentiella) resenärers uppfattning av en kollektivtrafikmyndighet eller trafikföretag. Utifrån syftet och de slutsatser som dragits presenteras avslutningsvis några rekommendationer som bygger på den litteraturgenomgång som presenteras nedan.

2. Kort om marknadsföring

Marknadsföring är brett och innefattar en rad andra områden både empiriskt och utifrån ett forskningsperspektiv. Generellt brukar man hänvisa till att marknadsföring innehåller de fyra breda områdena produkt/tjänst, pris, plats och påverkan, varav det senare är det som flest förknippas med marknadsföring. Inom detta ryms säljfrämjande åtgärder som kortsiktiga kampanjer, långsiktiga lojalitetsprogram, varumärkesfrämjande åtgärder, kommunikation i olika kanaler, personalens bemötande (ofta diskuterat i termer av tjänste- och/eller relationsmarknadsföring), osv. Utifrån sett och i vardagligt tal används ofta begreppet marknadsföring synonymt med reklam, men för företag och forskare är detta endast en liten del av hela fenomenet. Inom marknadsföring brukar det också skiljas på massmarknadsföring och direktkommunikation, där det senare är mer direkt riktat till en målgrupp/individ och därmed också kostar mer men kan ha större direkt effekt. Varumärkesbyggande åtgärder syftar mer till att bygga upp en mer positiv generell attityd till företaget, produkten/tjänsten eller något fenomen som är starkt förknippat med företaget. Om direktriktad marknadsföring syftar till att få en viss individ att agera på ett visst sätt relativt omgående, syftar varumärkesbyggande kommunikation mer till att bygga upp ett kapital i form av igenkänning och positiva attityder bland en (oftast) bredare publik på lite längre sikt. Överlappningar finns mellan dessa områden. Det är därför företag idag arbetar med kommunikationsmallar, manualer och riktlinjer så att avsändaren i all kommunikation upplevs som enhetlig och trovärdig.

2.1. Marknadsorientering

En grundtes inom den mesta marknadsföringslitteraturen är att organisationer som är bra på att förstå sin marknad och sina kunders behov kommer att bli mer framgångsrika. Det är också utgångspunkten för den teoribildning som finns kring begreppet marknadsorientering. Det finns flera olika teoretiska modeller som kan användas för att studera marknadsorientering, men en av de mest använda utvecklades ursprungligen av Kohli och Jaworski (1990) och utgår från de aktiviteter som organisationen genomför gentemot marknaden, och i vilken utsträckning de är baserade på kunskap om marknaden och har sedan använts för att studera en mängd olika branscher och typer av företag (se t ex Elg, 2008). Modellen innehåller tre olika steg enligt Figur 1 nedan.



Figur 1. Marknadsorienteringsprocessen

Det första steget handlar om det informationsunderlag som organisationen samlar in – om konkurrerande alternativ, kundernas värderingar, attityder, vanor, beteende, etc. Det anses avgörande att man har både tillräcklig bredd och djup när det gäller kunskap om omvärlden. Det andra steget betonar vikten av att denna kunskap sprids till de olika aktörer som är ansvariga för de åtgärder som sedan skall tas fram. Det handlar inte bara om spridning av olika slags dokument, utan också om huruvida berörda aktörer möts och diskuterar marknadskunskapen, hur den kan tolkas samt vilka implikationer den har för de marknadsåtgärder som behövs. Det tredje steget innebär sedan att man på olika sätt responderar på den kunskap man samlat in och de analyser som har gjorts inom organisationen samt eventuellt i samarbete med externa aktörer. Studier har visat att organisationer som systematiskt följer denna process också tenderar att bli mer framgångsrika i termer av olika prestationsmätt (se bl a Ellis, 2006).

Vidare kan marknadsorientering bedrivas på två olika sätt. Antingen kan organisationen helt enkelt anpassa sig till det marknaden förväntar sig och de åsikter och beteenden som redan finns vilket kan kallas ett externt fokus. Ett annat alternativ är att man agerar proaktivt, och successivt försöker förändra beteenden och attityder i en riktning som gynnar det egna erbjudandet och förstärker en positiv inställning till varumärket. Dessa två typer av agerande kan vara olika lämpliga i olika sammanhang och i relation till olika slags aktörer. Det kan dock vara nödvändigt att ha en viss grad av proaktivt beteende om man långsiktigt vill bygga ett varumärke baserat på vissa konsistenta internt utvecklade värderingar och egenskaper. Om man samtidigt med detta konstant försöker att anpassa sitt budskap till nya trender och åsikter riskerar man att upplevas som otydlig. En slutsats av detta resonemang handlar om att det interna arbetet måste kopplas ihop och användas för att styra externa uppfattningar. Därför diskuteras ofta inom varumärkeslitteraturen vikten av att utveckla interna värden som sedan kan användas för att tydligt, långsiktigt och strategiskt kommunicera externt till olika intressenter som ett viktigt komplement till mer funktionellt inriktad kommunikation.

2.2. Från funktionell kommunikation till varumärkesbyggande

Från början var marknadsföring något som främst privata företag ägnade sig åt men i och med teknikutveckling och att de metoder som används av privata företag alltmer spridit sig in i offentliga verksamheter och andra organisationer lägger även dessa idag mer tid på marknadsföring och extern kommunikation än tidigare. Offentliga verksamheter har naturligtvis andra förutsättningar än privata och därmed andra förutsättningar att ägna sig åt marknadsföring, vilket ofta leder till debatt (Taniguchi och Fujii, 2007). Någonstans mittemellan hamnar kollektivtrafikmyndigheter och trafikföretag då de verkar på en starkt reglerad marknad men där det även finns inslag av konkurrens och lönsamhetskrav. Många kollektivtrafikföretag har mål om att öka sin andel resenärer av totalen, men även kring nyttjandegrader och turtäthet, vilket kräver att (potentiella) resenärer känner till företagen, därav behovet av kommunikation. I sin mest rudimentära form skulle då funktionell kommunikation räcka, dvs att kommunicera kring priser, tidtabeller, linjesträckningar, trafikstörningar, osv. Denna typ av kommunikation görs naturligtvis av ren nödvändighet men i regel är inte målet med den att påverka generella attityder hos mottagare

kring ett specifikt företag, tjänst eller kollektivtrafik generellt. I regel riktar sig den kommunikationen också mest till befintliga resenärer och siktar sällan på att attrahera nya. Även om den typen av kommunikation är avgörande för upplevelsen före och under resan bör man komma ihåg att människor har uppfattningar om kollektivtrafik, även om de inte för tillfället nyttjar tjänsten. En mer positiv inställning till kollektivtrafik generellt kan också tänkas ge upphov till andra fördelar hos olika intressenter, som lokala politiker, företagare och andra organisationer. Detta betonar vikten av en mer symboliskt laddad kommunikation, som inte primärt fokuserar på funktionella aspekter av tjänsten. Denna symboliska kommunikation kan använda sig av till exempel känslor, miljöbudskap, färger, former, osv för att kommunicera en bild av ett företag eller en tjänst som passar mottagaren idag och på sikt. Vikten av långsiktighet blir här centralt och företag som över många år konsekvent lyckas kommunicera ett kärnvärde hos sin vara eller tjänst kan dra fördelar av detta gentemot sina konkurrenter. För att ta ett exempel från bilindustrin så har Volvo varit mycket framgångsrika i att kommunicera, och därmed uppfattas, som det säkraste bilmärket, trots att Volvos bilar inte alltid varit de säkraste på marknaden. Den kanske mest framträdande delen av symbolisk kommunikation är varumärkesbyggande, där syftet är att förpacka ett eller flera kärnvärden i en symbol, slogan, eller liknande för att den skall förknippas med dessa i mottagarens sinne. Det finns ett flertal olika modeller för hur detta kan göras (Aaker, 2004; Caldwell och Freire, 2004; Chernatony, 1999; Urde, 2013). Det de flesta av de olika modellerna för varumärkesbyggande har gemensamt är att de utgår från olika grundvärden eller identiteter och bygger varumärket utifrån dem. Till dessa grundvärden kopplas sedan olika begrepp som personligheter, målsättningar/syften, relationer, positioner i förhållande till andra varumärken och olika värden. En annan ofta förekommande aspekt i dessa modeller handlar om kopplingen mellan interna mål och uppfattningar med hur en organisation eller ett varumärke uppfattas externt (Aaker, 2004). Litteraturen kring framgångsrikt varumärkesbyggande brukar peka på att ju mer samordnad organisationen är kring de kärnvärden som genomsyrar organisationen, desto tydligare uppfattas organisationen av externa intressenter (Aaker, 2004). I exemplet med Volvo är det alltså viktigt att det finns ett långsiktig internt fokus på säkerhet i hela organisationen som ett kärnvärde annars blir det svårt att övertyga externa parter om att Volvo har rätt till positionen som det säkraste bilvarumärket. Litteraturen pekar också på att kärnvärden inte bör vara fler än tre till fem stycken och att de skall vara så kompatibla med varande som möjligt (Aaker, 2004; Urde, 2013). För Volvo fungerar det således bra att fokusera på de tre kompatibla kärnvärdena säkerhet, miljömässighet och kvalitet. Det är utifrån diskussionen kring marknadsföring generellt, marknadsorientering och dessa varumärkesmodeller som föreliggande projektet utgått ifrån vilket tydliggörs nedan i resultatdelen.

3. Metod

Då denna studie syftar till att studera hur kollektivtrafikmyndigheterna arbetar med sin marknadsföring har ett flertal intervjuer med dessa genomförts i de tre storstadsregionerna Stockholm, Malmö och Göteborg. Då ett par av respondenterna önskade att vara anonyma har vi valt att låta alla respondenter vara anonyma i framställningen, dock framgår i vilken myndighet respektive respondent arbetar (se Tabell 1). Alla intervjuer genomfördes under 2018 och 2019. Det är från dessa intervjuer materialet nedan kommer. Utöver detta har rapportförfattarna också träffat ett flertal personer med olika marknads- och kommunikationsansvar (de har representerat fler intressenter än kollektivtrafikmyndigheterna i Sveriges tre storstadsregioner) under 2018 och 2019 vid konferenser som Persontrafik och Svensk Kollektivtrafik (2018), UITP (2019), osv, vilka i stor utsträckning bekräftar den bild som ges av respondenterna i intervjuerna. Cirka hälften av intervjuerna genomfördes av rapportförfattarna och de övriga av två mastersstudenter inom ramen för deras masteruppsatsarbete vid Ekonomihögskolans mastersprogram i marknadsföring under handledning av Johan Jansson (Sandén Gustafsson and Fregne, 2019). Uppsatsen med titeln *Branding in Public Transportation: Campfires and Beyond*, författad av Alice Fregne och Caroline Sandén Gustafsson finns tillgänglig i Lunds universitets uppsatsdatabas¹.

Intervjuerna inom hela projektet kan beskrivas som semi-strukturerade och flera av dem genomfördes i fysiska gruppmöten mellan forskare/studenter och respondenter. Vid varje möte diskuterades utifrån ett antal fördefinierade teman och områden men respondenterna kunde även avvika från dessa vilket ofta gav karaktären mer av informella samtal som också medgav att respondenterna kunde knyta an till aspekter som inte nödvändigtvis täcktes in av intervjuguiden. Områden som behandlades i intervjuerna var informationsinsamling, samarbete med olika aktörer i samband med marknadsföringsarbetet, olika kampanjer och aktiviteter som genomförs, hur uppföljning av marknadsföringsaktiviteter genomförs samt teman rörande marknadsorientering och varumärkesbyggande.

Tabell 1. Översikt intervjuer

Organisation	Ansvarsområden	Antal respondenter	Total intervjutid, ca
Stockholms Lokaltrafik, SL	Strategisk kommunikation, Varumärkesfrågor, Marknadschef	3	140 minuter
Västtrafik	Marknads- och kommunikationsansvar, kampanjansvar	4	200 minuter
Skånetrafiken	Marknads- och kommunikationsansvar	3	170 minuter

¹ <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8989400>

4. Resultat

Resultatframställningen nedan är uppdelad i de områden som främst diskuterats och problematiserats under intervjuerna i förhållande till marknadsföring, marknadsorientering och varumärkesbyggande. Då huvudfokus inte har varit att jämföra de olika regionala kollektivtrafikmyndigheterna eller dra specifika slutsatser om var och en, ges en tematisk genomgång utifrån de områden som diskuterades mest ingående.

4.1. Arbetet med marknadsföring, orientering och ansvarsfördelning

I marknadsförings- och marknadsorienteringslitteraturen påkallas ofta vikten av ett tydligt ansvar för de olika delarna till exempel rörande informationsinsamling och genomförande av påverkansåtgärder. I intervjuerna är det tydligt att de tre kollektivtrafikmyndigheterna arbetar relativt lika när det gäller ansvarsfördelning mellan dem och de trafikföretag de anlitar. Det framkommer i alla tre fall att myndigheterna har det övergripande ansvaret för marknadsföring och kommunikation men att arbetet ofta bedrivs i nära samarbete med trafikföretagen som vunnit upphandlingarna. Det framgår också att trafikföretagen kan komma med egna inspel kring hur specifika kampanjer kan planeras och genomföras, men att det ytterst är myndigheterna som bestämmer och skall se till att kommunikationen passar in i en helhet. Det framkommer dock också att det ibland uppstår problem när det gäller hur vissa trafikföretag önskar öka antalet resenärer eller marknadsandelar på specifika sträckor. En respondent menar också att det under de senaste 2-3 åren blivit vanligare att trafikföretagen också vill synas tillsammans med kollektivtrafikmyndigheten så att det framgår vem som utför trafiken. Detta verkar röra trafikföretag som jobbar i flera olika länder och har egna riktlinjer kring profiler och kommunikation som de försöker tillämpa. Att kommunikationsarbetet måste samordnas mer och att mer resurser läggs på att koordinera övergripande och specifika insatser ses ofta både som en utmaning och möjlighet. En av myndigheterna känner till att ett eller flera trafikföretag brutit mot avtal och regler för hur kommunikationen skall skötas enligt de grafiska manualer och varumärkesriktlinjer som finns, men har valt att inte ta det vidare utan endast justera framtida kampanjer. Flera av respondenterna ger uttryck för att myndigheterna och företagen delvis har olika mål. Myndigheterna vill vara del i ett hållbart samhällsbygge och öka hållbara resor generellt (dvs även med gång och cykel) medan trafikföretagen drivs mer av att öka marknadsandelar på sina sträckor och därmed vill jobba mer med kampanjer som driver resande momentant och även få till överflyttning från gång och cykel till deras egen trafik. I flera intervjuer diskuteras även hur politiska beslut kan påverka hur myndigheterna utformar sin kommunikation. Även om alla tre uppger att de känner sig relativt fristående från politikerna ges det också exempel på hur politiker, enskilt eller i nämnder har haft synpunkter på enskilda kampanjer och kommunikationsin-

riktningar. Den övergripande bilden är dock att samarbetet mellan de olika aktörerna gällande marknadsföring oftast fungerar väl och att det framförallt fungerat bättre och bättre under de senaste åren i takt med att vikten av samordnad marknadsföring och kommunikation diskuteras allt mer.

Alla myndigheterna anlitar också en eller flera kommunikations- och marknadsföringsbyråer som ibland delas med trafikföretagen. Flera av myndigheterna uppger att de är mycket beroende av dessa externa byråer för främst idé-generering och att sätta nya kommunikationsmallar. Det framkommer också i intervjuerna att dessa byråer har en delvis annan kompetensprofil och därmed bättre kan hämta in information, läsa av vilken typ av kommunikation som fungerar för tillfället och även bevaka hur konkurrerande trafikslag agerar. Samtidigt lyfts vissa problem kring att byråerna gärna vill ändra i både grundinnehåll och specifika kampanjer som inte alltid ligger i myndigheternas och trafikföretagens intresse. Det finns en viss medvetenhet om att affärsidén för byråerna är att spela in nya idéer som inte nödvändigtvis stämmer med det övergripande kommunikationsarbetet eftersom byråerna kan tjäna mer på att hela tiden utveckla nya koncept istället för att driva inriktningar på längre sikt. Härmed framkommer en konflikt mellan kortsiktigt och långsiktigt arbete, men även kring vilken information och även kompetens som bör finnas på vilken part (myndighet, trafikföretag, marknadsföringsbyrå). Då dessa konflikter uppstår mellan olika parter, inriktningar och tidshorisonter pekar litteraturen på vikten av att bygga kommunikationsarbetet på tydliga kärnvärden.

4.2. Kärnvärden som grund?

Enligt mycket forskning och teori inom marknadsföring och varumärkesbyggande är grunden för ett framgångsrikt arbete att stå på ett fåtal tydliga kärnvärden med tydlig koppling till företagets/organisationens identitet (Aaker, 2004; Urde, 2013). Det är dock tydligt i diskussionerna med alla tre myndigheterna att de har svårt att uttrycka sina kärnvärden. I flera av diskussionerna framgår det att olika medarbetare har olika uppfattningar om vad som är de nya kärnvärdena de beslutat om nyligt och vad som var de gamla. När frågan återkommer senare under samma intervju kommer också andra kärnvärden fram som tidigare inte nämndes. Det diskuteras också kring att olika nyckelpersoner fört in olika kärnvärden men att dessa värden sedan försvunnit när dessa personer bytt arbetsuppgifter eller lämnat myndigheten. Två av myndigheterna anger också att de håller på att ta fram nya kärnvärden vilka de ska bygga upp varumärkeskommunikationen på. Intrycket är att myndighetens kärnvärden verkar vara ett pågående arbete och inte något som är fastlagt för en längre period. Värden och ord som kommer på tal i diskussionerna rör enkelhet, gemensamhet (tillsammans), snabbhet, tillförlitlighet, hållbarhet, smarthet, komfort, säkerhet, prisvärdhet och punktlighet. I diskussionerna blir det sedan också tydligt att det är relativt sällan som dessa kärnvärden ligger till grund för varken generell eller specifik kommunikation. Det verkar också finnas en stor osäkerhet kring hur dessa kärnvärden utvecklats, hur de kan kombineras, hur de hör ihop med myndighetens identitet och hur myndighetens kärnvärden kan kommuniceras internt och till både nuvarande och framtida resenärer. Överlag ger intervjuerna intrycket att myndigheternas arbete med kärnvärden kopplat till varumärken och marknadsföring är något som dykt upp på agendan relativt nyligen och att det i mångt och mycket saknas strategier för hur detta arbete

skall bedrivas och vilka målsättningar som finns (annat än möjligtvis kring nöjda kunder). Det blir också tydligt att när identiteten som grund för varumärkesbyggande diskuteras är utgångspunkten ofta den externa bilden av myndigheten, snarare än intern identitet (som mycket teori förespråkar). Till exempel används nöjd-kund undersökningar för att identifiera hur resenärer uppfattar myndigheterna och deras erbjudanden och sedan diskuteras hur dessa kan bli delar av myndighetens kärnvärden. Detta leder till att myndighetens kärnvärden är flytande över tid och utifrån bestämda och att identiteten inte blir tydlig varken internt eller externt. Under intervjuerna diskuterade respondenterna också kring att människor har både negativa, positiva och inga attityder till myndigheterna specifikt och kollektivtrafik generellt i dessa mätningar. Delvis antas det bero på monopolställningen (på de flesta marknader) men även på att det saknas en tydlig och enhetlig kommunikation som andra intressenter kan relatera till. En av myndigheterna reflekterar också över att de kärnvärden som de i sin kommunikation relaterar till mest, inte är speciellt emotionellt engagerande och därmed ligger närmare utförandet av tjänsterna än vilken uppfattning som skall förmedlas om myndigheten generellt (dvs kan kopplas till varumärket). Även om forskningen och litteraturen på detta område kan tyckas väl enkel-spårig ibland kring att en organisation bör satsa på ett fåtal tydliga kärnvärden och sedan trumma in dem över lång tid, verkar det vara en kunskap som myndigheterna har men inte vet hur de skall tillämpa. Intervjuerna ger sammantaget intrycket av att det finns en stor medvetenhet kring vikten av marknadsorientering, att vara proaktiv och att driva uppfattningen kring varumärket själva, är det något som inte omsätts i praktiken då mycket fortfarande verkar vara i ett uppstartsskede kring detta. Till viss del förklaras det antagligen av att det är många iblandade parter men även av att idéerna kring marknadsföring bland myndigheterna är i utveckling och att det påfallande ofta fokuseras på kampanjer till förmån för helhetstänk och övergripande varumärkesbyggande.

4.3. Dragkampen mellan enskilda kampanjer och varumärkesbyggande

Även om de har svårt att ange en specifik siffra menar flera respondenter att fördelningen mellan generell, varumärkesbyggande kommunikation och mer specifik kampanjkommunikation (t ex provårkampanjer) ligger runt 30/70 eller 40/60. Det uttrycks att det finns ett starkt politiskt stöd för att driva provårkampanjer och specifika kampanjer för vissa målgrupper och sträckor, men att det finns mindre tydligt stöd för varumärkesbyggande åtgärder som är mer långsiktiga och inte ger direkta avtryck i resestatistik eller kundnöjdhet. Flera av respondenterna beskriver också exempel där enskilda kampanjer genomförts och där det i efterhand konstaterats att budskapet i kampanjen inte hängde ihop med det övergripande kommunikationsarbetet hos myndigheten eller hos trafikföretaget. Åtminstone två av de intervjuade organisationerna beskriver också att eftersom trafikföretag byts ut emellanåt, och de också har visst inflytande på kommunikationen, blir det ibland en anpassningsfråga där man kan göra avsteg från ursprungliga kommunikationsplaner och även grafiska profiler och manualer. Det pågår dock ett omfattande arbete hos alla de tre aktörerna för att bli bättre på att förmedla en gemensam bild och en tydligare avsändare i all form av kommunikation, både specifik och generell. Det blir också tydligt under intervjuer och vidare kontakter med myndigheterna att oavsett vilken typ av kampanj som

bedrivs, men även i fråga om generell varumärkesbyggande kommunikation, måste den generella nöjdheten bland resenärerna bli högre. Här anses kortsiktiga kampanjer fungera bättre för att försöka påverka siffrorna men samtidigt finns det en stor medvetenhet om att många andra faktorer också kan påverka, till exempel vägbyggen, banarbeten och andra störningar. Uppfattningen är att hygienfaktorerna måste vara uppfyllda som tidhållning, renlighet, säkerhet och linjesträckningar, annars hjälper inte andra kommunikationsinsatser. Då provåkarkampanjer ofta innehåller gratisresor och andra incitament för att få nya resenärer finns det interna drivkrafter hos myndigheterna att satsa på denna typ av kampanjer till förmån för mer långsiktigt varumärkesbyggande även om det finns en stor medvetenhet om vikten av det senare. Det antyds även en viss rädsla för att sticka ut hakan i mer generella termer och ”skryta” om allt från låg miljöpåverkan till hur stora dessa myndigheter är generellt jämfört med andra trafikslag eller företag. Man är orolig för att kommunikation som driver positiva värden runt organisationen kan vändas mot myndigheter och även trafikföretag när oförutsedda händelser inträffar; händelser som företagen inte alltid är ansvarig för eller har inflytande över. Resenärer har i regel en ganska vag uppfattning om vem som är ansvarig för att något går fel och utifrån deras perspektiv är det egentligen ointressant. Här skulle myndigheterna kunna göra mer informationsinsatser och här skulle antagligen ett mer tydligt definierat varumärke kunna vara en hjälp i kommunikationen. Det som krävs är dock att myndigheterna jobbar strategiskt med frågan, tar eget ansvar för sitt varumärke och inte gör avkall på långsiktigt arbete utifrån de problem som beskrivits ovan. Även om byråer kan hjälpa till med detta arbete (precis som med tillfälliga kampanjer) rekommenderas det ofta i litteraturen att frågan ägs över lång sikt av en part som därmed på ett bättre sätt kan kontrollera och samordna de andra intressenternas insatser.

4.4. Marknadsorienteringens inriktning

Sammantaget är intrycket från intervjuerna att myndigheterna samlar in relativt mycket information kring resenärerna. Uppföljande studier av provåkarkampanjer, resestatistik, hur nöjd kunden är med sin resa och liknande utgör en stor del av den information som samlas in. Denna information berör till stor del praktiska aspekter som till exempel tidhållning och hållplatsinformation. Kvalitativa studier, som till exempel fokusgrupper, förekommer också i viss utsträckning. Årliga mätningar av kundens varumärkesuppfattning sker också. Insamlingen av marknadsdata verkar oftast fokusera på kortsiktiga förändringar av kundernas beteende och uppfattningar snarare än långsiktiga trender och mera djupgående värderingar och livsstilsaspekter samt emotionella aspekter. Man förefaller heller inte se myndighets- och trafikföretagspersonalen, såsom kundtjänstmedarbetare och busschaufförer som informationskällor. Detta kan ha samband med hur reaktivt och proaktivt myndigheten arbetar kring att utforma sin kommunikation. Om inte medarbetare internt har en tydlig uppfattning om kärnvärden och vad som händer då dessa möter kunderna i olika kontaktsituationer kan det vara svårare att bygga ett långsiktigt stabilt varumärke.

Nästa steg är då hur information och marknads kunskap sprids internt och till eventuella externa aktörer som är involverade. Relativt många aktörer är på olika sätt involverade och/eller påverkar marknadsorienteringsarbetet – myndigheten, trafikföretag, byråer, politiker, Trafikverket, etc som diskuterats ovan. Det framgår att dessa aktörer inte alltid

arbetar utifrån samma målbild och det tycks inte finnas några systematiska rutiner för att sprida och dela kunskap om marknaden. Därmed blir det också svårare att få till stånd ett samordnat och systematiskt agerande gentemot kunden. Även om det är oundvikligt att olika aktörer delvis har olika mål med sin verksamhet, borde det vara en fördel om man delade samma bild av hur marknaden ser ut, vilka värderingar och beteenden som kan fångas upp, etc. Till exempel blev det tydligt under intervjuerna att olika aktörer hade olika syn på det så kallade fördubblingsmålets vara eller icke vara, nu och i framtiden, vilket skapar olika förväntningar på vilken information och marknadskunskap som är viktig.

Som nämns ovan läggs en stor vikt vid kampanjkommunikation, och på att sedan följa upp kampanjerna och försöka anpassa sig till det som kommit fram där. Det är mer ovanligt att kampanjerna i sig utformas utifrån genomförda studier av kunderna och marknaden i stort. Det förekommer också att de olika aktörerna genomför aktiviteter eller åtgärder gentemot marknaden på egen hand utifrån interna föreställningar – och utan en grund i den samlade marknadsinformation och kunskap som finns. Marknadsaktiviteter genomförs också som reaktioner på problem som har uppstått till följd av exempelvis trafikstörningar. Marknadsföringsarbetet blir då en form av krishantering som givetvis kan vara nödvändig men som inte kopplas till en mer långsiktig strategi baserad på marknadskunskap och ett långsiktigt varumärkesbyggande.

Totalt sett vill vi karakterisera marknadsorienteringen som relativt kortsiktig, reaktiv och ad hoc snarare än som en del i att uppfylla en långsiktig strategi och att påverka varumärkets och organisationens identitet i förhållande till potentiella och faktiska resenärer. Samtidigt nämner vissa respondenter att när man väl vågar vara offensiv och försöker driva förändringar får man positiva reaktioner från resenärerna (men ibland kritiska frågor från politikerna). I intervjuerna nämns också ansvaret för samhällsutvecklingen, att verksamheten är värderingsstyrd, att man måste bryta vanor, etc. Vissa av dessa aspekter är naturligtvis inte lika viktiga för alla involverade aktörer, men ett mer proaktivt, kunskapsbaserat, långsiktigt agerande skulle kunna lyfta varumärket och skapa en mer långsiktig identitet både externt och internt.

4.5. Slutsatser och rekommendationer

Syftet med denna rapport har varit att presentera hur tre av de regionala kollektivtrafikmyndigheterna i Sveriges storstadsregioner ser på och arbetar med marknadsföring, marknadsorientering och varumärken. I framtagandet av rapporten har en litteraturoversikt gjorts som sedan legat till grund för det totala intervjuerna som genomförts med personer med ansvar för kommunikation, marknadsföring och varumärken i de tre storstadsregionerna Stockholm, Malmö och Göteborg.

Resultaten ger en relativt samstämmig bild av de tre myndigheterna. I deras arbete med marknadsföring framgår det att det finns problem att hantera mellan olika parter såsom myndigheten själv, trafikföretag, politiker, Trafikverket, marknadsföringsbyråer, osv. Det är tydligt att aktörerna är i ett uppstartsskede av att tänka och agera i termer av marknadsföringsstrategier och varumärkeshantering och det gör att deras position på mark-

naden inte är tydlig för resenärer och potentiella resenärer. Rekommendationen här handlar dels om att samordna och att utveckla tydliga ansvarsfördelningar samt att sätta på plats strategier som håller över lång tid trots påverkan från tillfälliga händelser.

En annan viktig slutsats som kan dras av intervjuerna rör svårigheterna med att landa i ett fåtal, kompatibla och kommunicerbara kärnvärden som också de kan hålla över tid så att de lärs in av resenärer och intressenter. Konflikter mellan de olika aktörernas mål är uppenbara hinder är och dessutom verkar inte myndigheterna helt kunna lite på sin egen interna kompetens för att göra detta arbete. Därmed blir en rekommendation att prioritera arbetet med att utveckla grundvärden, förankra dessa bland medarbetare och sedan bygga enhetlig kommunikation kring dessa.

Ett tredje område rör dragkampen mellan enskilda kampanjer och mer långsiktigt varumärkesbyggande. En stor del av den kommunikation som diskuteras rör funktionella aspekter och denna information samordnas sällan med det generella marknadsförings och varumärkesarbetet. Slutsatsen är att om kollektivtrafikmyndigheterna önskar uppnå mer kännedom, synlighet, nöjda resenärer och ett ökat anseende bör de arbeta mer strategiskt och långsiktigt och inte prioritera kortsiktiga kampanjer på det långsiktiga arbetets kostnad.

Avslutningsvis framkommer det att alla tre myndigheterna har ambitionen att jobba kundcenterat och ger intryck av att förstå marknadsorientering som en del i marknadsföringsarbetet. Dock kan vi konstatera att även detta arbete till viss del präglas av kortsiktighet och reaktivitet snarare än långsiktighet och ett proaktivt arbete. Ett mer proaktivt, kunskapsbaserat, långsiktigt agerande skulle kunna lyfta varumärket och skapa en mer långsiktig identitet både externt och internt.

5. Referenser

- Aaker, D.A., 2004. Leveraging the corporate brand. *California management review* 46, 6–18.
- Anderson, P.F., 1983. Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method. *Journal of Marketing* 47, 18–41.
- Caldwell, N., Freire, J.R., 2004. The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *J Brand Manag* 12, 50–61. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540201>
- Chernatony, L. de, 1999. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management* 15, 157–179. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- Elg, U., 2008. Marknadsorientering kräver mer än kund Anpassning. *Marknadsorientering – myter och möjligheter* 149–168.
- Ellis, P.D., 2006. Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies* 43, 1089–1107. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00630.x>
- Friman, M., Larhult, L., Gärling, T., 2013. An analysis of soft transport policy measures implemented in Sweden to reduce private car use. *Transportation* 40, 109–129. <https://doi.org/10.1007/s11116-012-9412-y>
- Gromark, J., Melin, F., 2013. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management* 29, 1099–1123. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.812134>
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54, 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., 2005. *Principles of marketing: Fourth European edition*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Richter, J., Friman, M., Gärling, T., 2011. Soft Transport Policy Measures: Gaps in Knowledge. *International Journal of Sustainable Transportation* 5, 199–215. <https://doi.org/10.1080/15568318.2010.490289>
- Sandberg, L., 2017. *Mer kollektivtrafik och samhällsnytta för pengarna - Rapport från Svensk Kollektivtrafik (Report)*. Svensk Kollektivtrafik.
- Sandén Gustafsson, C., Fregne, A., 2019. *Branding in Public Transportation: Campfires and Beyond*. Master Thesis, Lund University School of Economics and Management, Lund, Sweden
- SOU, 2003. *Regeringskansliet: Kollektivtrafik med människan i centrum*, SOU 2003:67 (Text). Stockholm.
- Taniguchi, A., Fujii, S., 2007. Promoting Public Transport Using Marketing Techniques in Mobility Management and Verifying their Quantitative Effects. *Transportation* 34, 37–49. <https://doi.org/10.1007/s11116-006-0003-7>
- Trafikverket, 2012. *Effektsamband för marknadsföringsåtgärder mot bilister* (No. Publikationsnr. 2012:126).
- Urde, M., 2013. The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management* 20, 742–761. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.12>



K2 är Sveriges nationella centrum för forskning och utbildning om kollektivtrafik. Här möts akademi, offentliga aktörer och näringsliv för att tillsammans diskutera och utveckla kollektivtrafikens roll i Sverige.

Vi forskar om hur kollektivtrafiken kan bidra till framtidens attraktiva och hållbara storstadsregioner. Vi utbildar kollektivtrafikens aktörer och sprider kunskap till beslutsfattare så att debatten om kollektivtrafik förs på vetenskaplig grund.

K2 drivs och finansieras av Lunds universitet, Malmö universitet och VTI i samarbete med Region Stockholm, Västra Götalandsregionen och Region Skåne. Vi får stöd av Vinnova, Formas och Trafikverket.

www.k2centrum.se

