



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Marknadschefens bästa vän i framtiden

En strategisk analys av en bransch i förändring

Magisteruppsats

Johan Nilsson 820617

Jessica Nylander 820725

Handledare:

Olle Westin

Företagsekonomi/ Ekonomistyrning

HT 2006

Sammanfattning

Att fastställa en strategi – det är fokus för denna uppsats. För företag i en starkt föränderlig bransch blir långsiktig fokusering mycket betydelsefullt. Med denna uppsats ämnar vi skapa förståelse för reklambranschens utveckling och framtida krav för att utgöra underlag för en strategiutformning för *framtidens* byrå - vi vill identifiera marknadschefens bästa vän i framtiden. För att möjliggöra detta har vi utgått från följande tre nyckelområden: Det första berör den produkt som marknadschefen kommer att efterfråga för att tillgodose sina krav på kommunikation i framtiden. Det andra området berör den typ av relation och det arbetssätt som marknadschefen önskar att sin byrå präglas av. Slutligen berörs betalningsproblematiken kring marknadsföring och relationen nytta, kostnad och rättvisa av en produkt vars effekt ofta är svår att mäta.

Denna studie genomförs ur ett hermeneutiskt perspektiv, vilket innebär att vi tolkar verkligheten snarare än direkt avbildar den. Den abduktiva ansats som utgör förhållningssättet i studien innebär att vi inte har låtit teorin begränsa oss, utan att vi pendlat mellan empiri och teori för att komma fram till de mest intressanta slutsatserna. Urvalet som gjorts har skett i form av bedömnings samt bekvämlighetsurval. Till största del utgörs det empiriska materialet av intervjuer med marknadschefer och branschanalytiker. Vidare karaktäriseras tolkningen av materialet av kreativitet och kritisk granskning. För att besvara problemen och uppfylla syftet utgörs idéläran av såväl gamla som nya teorier, vilka framförallt behandlar innovation, positionering och strategi.

Vad gäller den produkt som erbjuds av byrån så framstår två saker tydligt: *marknadsföring på slutkundens villkor* och *att kommunicera en upplevelse*. Det står klart att webbaserad kommunikation kommer att vara i fokus på så sätt att andra kommunikations-kanaler kommer leda kunden in på webben. Det viktigaste gällande produkten är idéer och kreativitet.

Åsikterna om vilka kriterierna som är av betydelse vid val av byrå skiljer sig åt. Personliga relationer är avgörande enligt branschanalytikerna medan tillgänglighet, stabilitet och kreativitet prioriteras av marknadscheferna. Det som gemensamt framgår i denna byrårelationsfråga är att leveransförmåga är viktigt. Kunskap och bekvämlighet innefattas i frågan om vilket fokus en byrå bör ha. Specialistkompetens är det primära kunskapsmässigt samtidigt som brett fokus gör arbetet enklare ur bekvämlighetssynpunkt för marknadschefen. Dilemmat mellan smal eller bred fokus är uppenbar.

Idag är det vanligaste sättet att betala genom årsavtal. Respondenterna visar intresse för betalningssätt baserade på resultat men visar på viss försiktighet mot detta sätt att betala. Rättvisan och nyttan av det som marknadschefen och dennes företag köper av byrån är viktigt och detta är svårt att uppnå med resultatbaserade betalningsmodeller. Det blir tydligt att innovation är svårare att ta betalt för än produktion och att detta är en närmast pragmatisk fråga. Pressen på att utveckla nya betalningsmodeller är stor men frågan är vem som egentligen vill använda dem? Av studien framkommer att framtidens byrå är:

- En byrå som erbjuder en produkt i form av innovation och som fokuserar på idéer snarare än produktion oberoende av kanal.
- En proaktiv byrå som ligger i framkant genom att aktivt söka idéer samt kunskap om kundens verksamhet, produkter och slutkund och som gemensamt med andra aktörer arbetar för att tillfredsställa marknadschefens önskemål.
- En byrå som erbjuder en flexibel betalningslösning för sina kunder och som anpassar denna efter kundens verksamhet och produkt.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problematisering	5
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsning	8
2. Tillvägagångssätt	10
2.1 Kunskapssyn – Hur söker vi svaren?	10
2.2 Förhållningssätt – Hur drar vi slutsatser?	11
2.3 Undersökningsansats	12
2.4 Undersökningsmetod	13
2.5 Datainsamling	14
2.6 Val av respondenter	15
2.7 Tolkningsförfarande	16
2.8 Granskning av källor	17
3. Idélära	19
3.1 Strategi och långsiktighet i en föränderlig värld	19
3.2 Att positionera sig inom en bransch	21
3.3 Att göra själv eller köpa?	24
3.4 Att kommunicera i framtiden	24
3.5 Hur betala man för tjänst vars effekt är svår att mäta?	25
3.6 Varför är dessa teorier relevanta för vår forskning?	25
4. Verklighet	27
4.1 Vilka produkter tillfredsställer marknadschefens framtida behov?	27
4.1.1 Marknadschefen	27
4.1.2 Branschanalytikern	30
4.2 Hur ska byrån sälja produkterna?	34
4.2.1 Marknadschefen	34
4.2.2 Branschanalytikern	36
4.3 Hur bör betalningsmodellen utformas?	37
4.3.1 Marknadschefen	38
4.3.2 Branschanalytikern	39
5. Analys	41
5.1 Vilka produkter tillfredsställer marknadschefens framtida behov?	41
5.2 Hur ska byrån sälja produkterna?	43
5.3 Hur bör betalningsmodellen utformas?	46
6. Slutsats	48
7. Bibliografi	52
Bilaga A - Intervjuguide	54
Bilaga B - Intervjuguide	55
Bilaga C - Enkät	57
Bilaga D - Transkription	58

1. Inledning

1.1 Bakgrund

*"Vi har inte behövt fundera så mycket över våra egna strategier
för vi har haft ett väldigt enkelt mål"*
Reklambyrån Forsman & Bodenfors

Att handla rationellt och utifrån en genomtänkt handlingsplan anses av många som en självklarhet för måluppfyllelse. Det är tydligt att inte bara individen utan även organisationen överordnar medvetenhet framför impulsiv spontanitet i sitt sätt att handla. Betydelsen av att definiera och accentuera, inte bara mål och visioner utan även den väg på vilken dessa uppnås är ofta stor. Det handlar alltså om att välja rätt *väg* så att slutdestinationen blir den önskade. Här uppkommer emellertid en svårighet. Svårigheten handlar om identifieringen av den rätta vägen och hur denna ska kunna verifieras i nutid när det verkliga svaret först kan fastställas i framtiden. Vi talar om att fastställa en *strategi*.

Att definiera strategi såsom ovan överrensstämmer med Mintzbergs (1987) syn på begreppet. Enligt Mintzberg utgörs strategin i ett företag av en plan som är inriktad mot företagets framtid och som syftar till att nå företagets övergripande mål. Vidare identifierar författaren ytterligare tre definitioner av samma begrepp där exempelvis position och förhållande till konkurrenter och omgivning talar om hur företaget ska anpassa sig till omgivningen. Lind (2004 s.8) beskriver efterfrågan av en mer situationsteoretisk tolkning som baseras på etablerade strategidefinitioner, vilket leder oss till Hofer & Schendels (1978 s.25) definition av strategi som *"the fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organisation will achieve its objectives"*. Här understryks således kopplingen mellan nutid och framtid, liksom relationen till den omgivande miljön för att uppnå övergripande mål. Det är utifrån detta synsätt vi kommer att utgå i denna studie. Genom definitionen uppkommer emellertid nästa fråga: Hur uppnår ett företag som säger sig sakna strategier de uppsatta målen? Bengtsson & Skärvärd (1988 s.17) beskriver företaget som användare av en implicit strategi, vilket innebär att strategin existerar trots att den inte är uttalad. Synen på strategi som ett rationellt och genomtänkt tänkande kan därför ifrågasättas.

Utöver den angivna definitionen av strategi finns också en rad företagsstrategiska perspektiv som var för sig beskriver hur strategibegreppet tillämpas. En av dessa perspektiv utgörs en av den så kallade *SNS-skolan*¹ (Holm 2004 s.79). Här fokuseras på företagets

¹Med långsiktsplanering enligt SNS-skolan avses enligt Bengtsson och Skärvärd (1990 s. 22) : *"En verksamhet som genom informationsinsamling och analytiskt framtids tänkande vill förbereda företaget för en ovisst framtid. Denna planering skall systematisera underlaget för de långsiktiga besluten och visa på alternativa handlingslinjer, varigenom bättre handlingsberedskap i nuet och en ökad handlingsfrihet i framtiden kan uppnås."*

långsiktplanering med målet att öka dess handlingsberedskap och handlingsfrihet för framtiden. Det långsiktiga perspektivet har i många fall fått en allt mer underordnad betydelse i dagens företag, trots att långsiktig överlevnad oftast antas utgöra ett av de grundläggande målen. I många av de företag som valt att inte använda sig av långsiktiga strategier har istället budgeten och enklare prognosverksamhet fått utgöra underlag för beslut och handling. Frågan är emellertid hur relevant denna information är då exempelvis budgeten ofta tar sin grund i historien och därför inte nödvändigtvis behöver vara tillförlitlig utifrån ett framtidsperspektiv. Även inom den så kallade *SIAR-skolan*² (Bengtsson & Skärvard 1988 s.33) uppmärksammas långsiktighetsplanering och hur strukturförändringar i omvärlden också kräver strukturförändringar i företaget. Enligt ansatsen är det ledningens viktigaste uppgift att uppfatta förändringar i omvärlden och utnyttja de möjligheter som uppstår genom dessa förändringar.

Kraven på en uttalad strategi ökar successivt. Holm (2005 s.103) definierar tre strukturella förändringar som fått avgörande betydelse för det strategiska tänkandet: globaliseringen av ekonomin, IT-revolutionen och avregleringen av marknader. Författaren menar att dessa förändringar har skapat en ökad osäkerhet och resulterat i snabba förändringar. På så sätt har konkurrensförhållanden ändrats och så även konkurrensmedlen. Dessutom menar författaren att bristande historisk medvetenhet har inneburit att man inte kunnat dra lärdom av det förflutna trots att spåren är både synliga och tydliga när det gäller att avläsa marknadens realiteter. Genom strategiarbetet strävar vi således efter att förutse och planera för att kunna minimera osäkerhetsmomenten och därmed risken. Saknar ett företag en uttalad strategi kan man därmed spekulera i huruvida riskmedvetenheten är tillfredställande. För att markera organisationens medvetenhet kan strategin uttalas trots att den kanske inte alltid följs för att på så sätt skapa legitimitet.

Det är tydligt att en långsiktig fokusering på strategi och strategisk utveckling är betydelsefull för ett företag på en starkt konkurrensutsatt och föränderlig marknad. Snabb förändring gör det dessutom svårt att förutspå hur framtiden kommer att se ut, vilket ytterligare komplicerar den strategiska utformningen. Långsiktighet och ständig förändring står emot varandra och det gäller ha förmågan att analysera förändringens utvecklingsmönster för att kunna fastställa en strategi för framtiden. I denna studie kommer en strategi att utvecklas, eller snarare en analys som kommer att ligga till grund för en framtida strategisk handlingsplan. Fokus riktas

² Enligt Bengtsson och Skärvard (1990 s.34) ses SIAR-skolan bland annat som att problem i företag är resultat av förändringsprocesser, framförallt i företagets omvärld och uppmärksamheten vrids mot företagets inre och yttre värdesystem och politiska processer (maktfrågor) i ett företag.

på reklambranschen – en bransch som påverkats starkt av den nya generationens förutsättningar av såväl globalisering som ny teknik. Idag ligger utmaningen för företag i reklambranschen att lära sig hantera det nya förutsättningarna och möjligheterna som erbjuds.

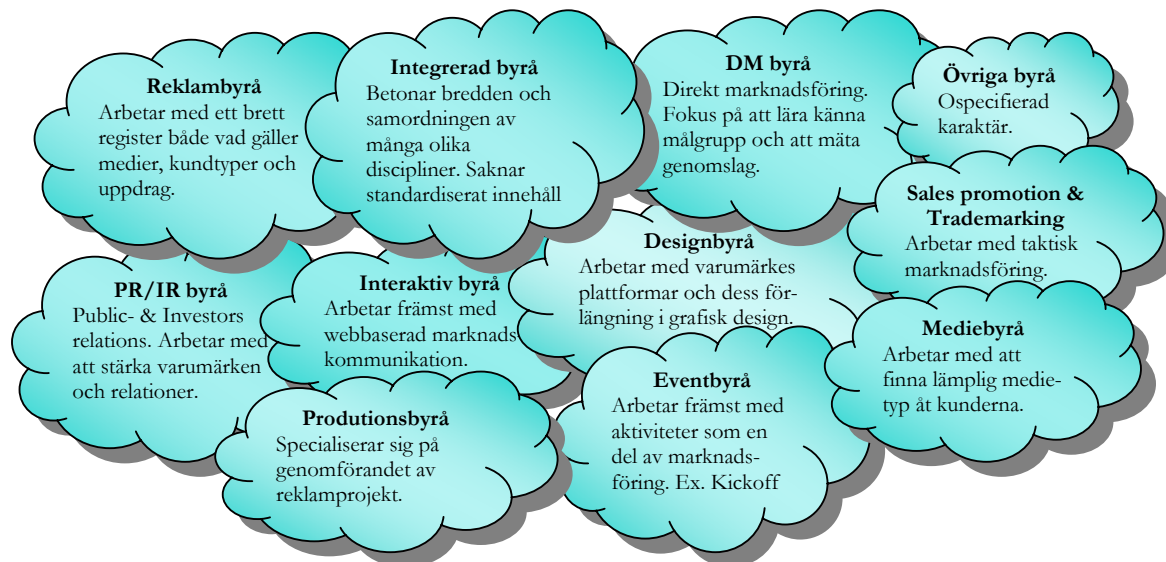
Konsumtionsmönstren har tagit sig nya uttryck då tillgängligheten av produkter ökat i takt med globaliseringen. Tillgängligheten bidrar till en ökad omsättningshastighet och försvårar för företag att skapa lojala kunder. En annan aspekt av konsumtionsmönstret är den interaktiva kommunikation som har möjliggjorts med hjälp av internet. För första gången har marknadsförare skapat en dialog med sina kunder snarare än en monolog; budskapet ”dras” från kunden snarare än ”trycks” ut från marknadsföraren. Detta helt nya sätt att kommunicera kräver kunskap och förståelse om vad som händer och vad som kommer att hända i företagets omvärld. Internets utveckling har även möjliggjort mätningar av kampanjer på ett annat sätt än tidigare. Marknadsföringskostnader kan således hänföras till köp och uppföljas på ett mer naturligt sätt. Frågan är hur stor betydelse mätning av verkningsgrad och effekt kommer att få i framtiden och hur byråerna kan erbjuda kunderna detta i samband med ett uppdrag.

De nya förutsättningarna ställer krav på såväl marknadschefer som reklambyråer att förändra sitt sätt att tänk och anpassa sig. Det gäller för företaget att förstå hur nya produkter kommer att tas emot av marknaden och möta efterfrågan – att lära känna slutkonsumenten. Byråer av olika slag måste besitta den kunskap som krävs för att skapa dialog med konsumenten, vilket ställer krav på ett långsiktigt agerande och att ständigt minimera osäkerhet och risk. Betydelsen är stor av att fastställa en *strategi*.

1.2 Problematisering

Reklambranschen anses av många som traditionell, enligt Bryhn Jansson (2006). Den karakteriseras i stor utsträckning av specialiserade och smala reklambyråer som inte riktigt har kunnat tillgodose alla typer av discipliner som efterfrågats. Å andra sidan finns det också de som menar att reklambyrån i Sverige, till skillnad från exempelvis England och USA, har varit mer flexibel var det gäller att lösa de problem som uppstått (Collin 2003 s.24) i takt med att nya förutsättningar har uppkommit. Vi ser också att just nya förutsättningar i form av de strukturella förändringar som vi tidigare berört har skapat nya aktörer i branschen som ämnat tillgodose dessa nya behov. Exempelvis finns idag aktörer som har specialiserat sig på webb och interaktivitet. I nedanstående figur presenteras de tio största typerna av byråer och dess karaktär.

Figur 1.1 Aktörer i reklambranschen



Källa: Baserad på Collin, 2003

Som illustreras i figuren består reklambranschen av en rad aktörer varav många har uppkommit under det senaste årtiondet. Ett sätt att tillgodose fler behov och på så sätt skapa en mix av ovanstående aktörer har därför varit att skapa en så kallad integrerad byrå. Trots det är skillnaden mellan reklambyrå och den integrerade byrå diffus. Då konsumentens krav ständigt förändras, förändras även marknadschefernas krav på de tjänster de vill bli erbjudna, vilket gör att byråerna måste anpassa sitt utbud av produkter. Nya strategier är därför nödvändiga för byråerna.

Reklambranschen utgörs alltså av många och hårt konkurrerande byråer. Under senare tid har även så kallad *inhouse* verksamhet, där företaget utför verksamheten själv ökat i popularitet, vilket kan ses som ett tecken på att marknaden inte tillhandahåller allt det som marknaden efterfrågar eller att kvaliteten har ifrågasatts på grund av bristande kompetens inom området. Hur ska framtidens byrå se ut för att tillgodose marknadschefens behov? Utifrån denna kunskap återstår strategiformuleringen. Det gäller således att utföra en analys av framtida förutsättningar och behov, från vilka vi utvecklar en strategi och slutligen agerar. Huvudproblemet i denna studie blir således;

- Vem blir marknadschefens bästa vän i framtiden?

För att besvara frågan är det av betydelse att beakta innerbörden av vad vi väljer att benämna som ”marknadschefens bästa vän”. För att ge svar på detta krävs att vi definierar de huvudsakliga behov och krav som marknadschefen förväntas ha på sin leverantör. Företaget och byrå lever

oftast i en slags symbios, vilket ställer höga krav de produkter som erbjuds. Som ett led i detta har vi valt att bryta ner vårt huvudproblem i tre områden, vilka vi tillsammans anser lägga en grund till att besvara vår frågeställning. Det första området berör identifiering av de produkter som framtidens byrå bör kunna erbjuda för att tillfredsställa de behov som marknadschefen kommer att ha i framtiden. Vi vill med detta besvara *vad* som kommer att efterfrågas i framtiden. Inom det andra området berörs frågan om *hur* produkterna ska säljas med bakgrund av de krav som marknadschefen ställer på arbetssätt och relationer. Vad vi vill belysa med detta är således hur marknadschefen, bortsett från det produktutbud som tillhandahålls av byrån, vill att samarbetet med byrån ska se ut. Det tredje området berör marknadschefen och framtidens betalningsmodeller för de produkter som köps in. Att betala för något som inte alltid är lätt att direkt se nyttan eller effekten av, såsom marknadsföring, ses ibland som svårt och detta ställer krav på att den betalningsmodell som utformas också speglar nyttan. För att analysera grunderna för hur morgondagens byrå bör se ut för att tillfredsställa marknadschefens behov utgår vi således från följande tre delproblem:

- *Vilka produkter bör byrån erbjuda för att tillfredsställa marknadschefens framtida behov?*

Detta delproblem belyser således den produkt som byrån tillhandahåller marknadschefen i det externa företaget, dvs. den typ av marknadsföring som marknadschefen är i behov av för att i sin tur sälja sina produkter. När vi använder produktbegreppet i denna studie talar vi således om den typ av produkt som byrån säljer till det externa företaget.

- *Hur ska byrån sälja produkterna?*

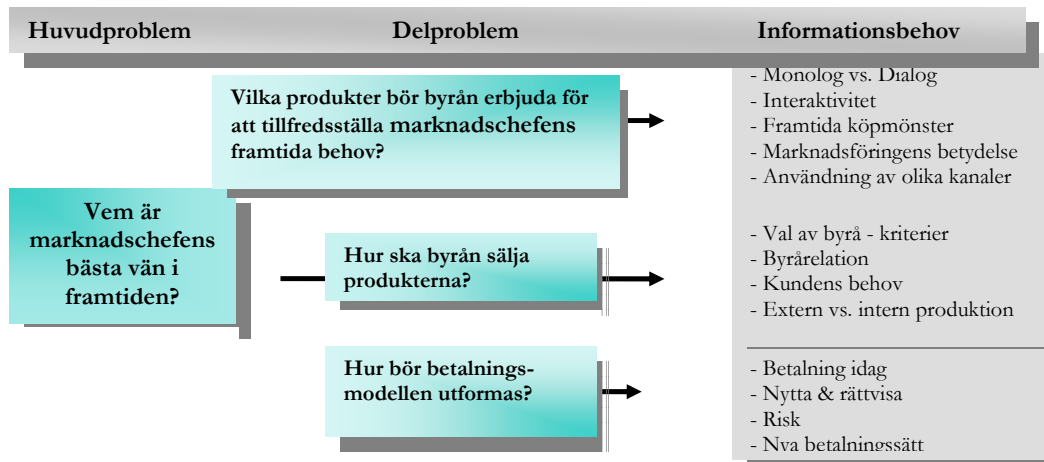
Delproblemet syftar till att identifiera de kriterier, vid sidan av själva produktutbudet, som marknadschefen (det externa företaget) anser vara viktiga vid valet av byrå. Här uppkommer centrala nyckelord såsom arbetssätt och relationer.

- *Hur bör betalningsmodellen utformas?*

Denna fråga ämnar besvara vilken typ av betalningsmodell som marknadschefen bäst anser spegla nytta och risk för den produkt som tillhandahålls av byrån.

Inför utformandet av intervjuguider specificeras informationsbehovet för respektive delproblemen. Nedan följer en illustration av informationsbehovet och de nyckelord som låter representera delproblemen återfinns i de högra kolumnerna.

Figur 1.2 Informationsbehov



Källa: Egen

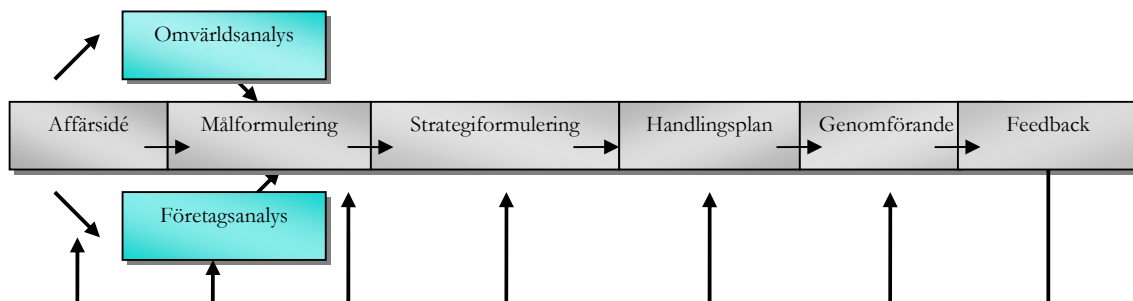
1.3 Syfte

Det huvudsakliga syftet med denna studie är att bidra till ökad förståelse om reklambranschens utveckling och framtida krav för att skapa underlag för en strategiutformning för *framtidens byrå* utifrån val av produkt, arbetssätt samt betalningssätt.

1.4 Avgränsning

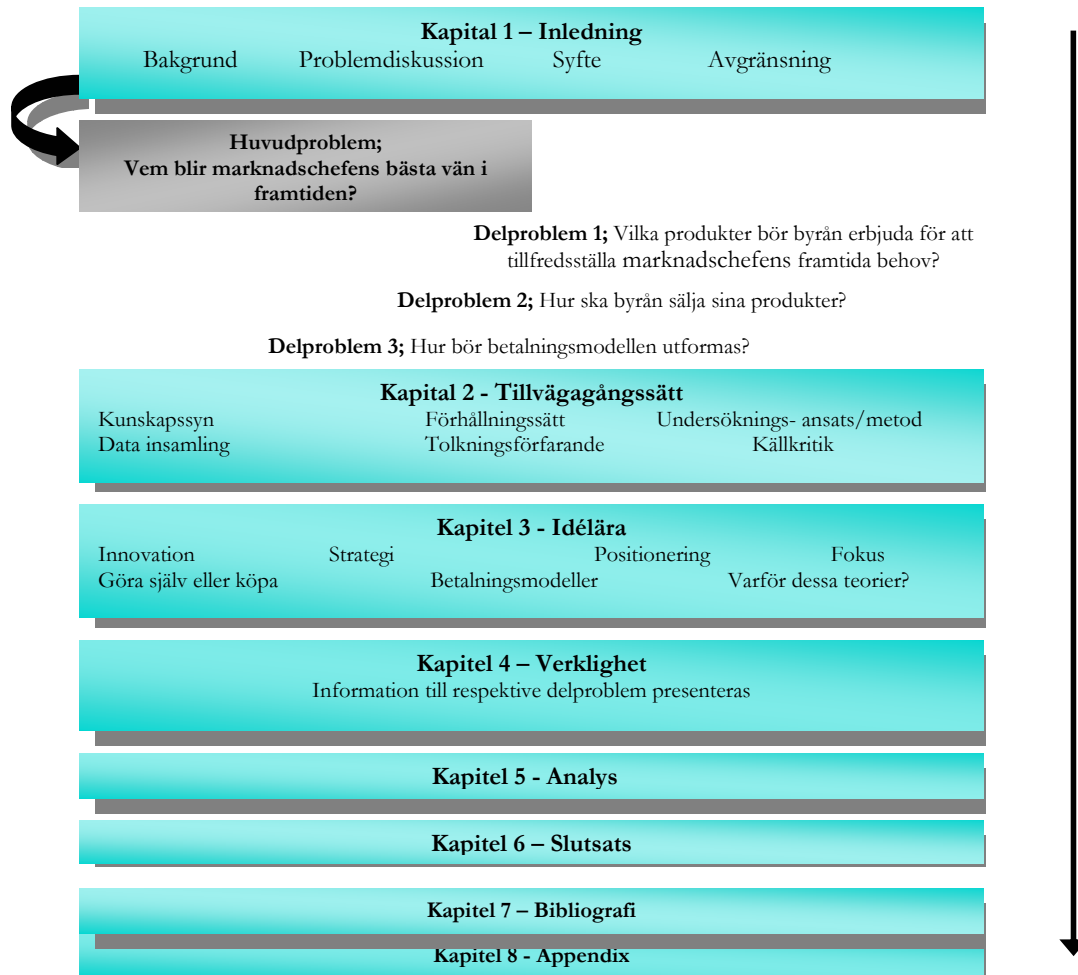
För att uppfylla syftet utgörs avgränsningen av två steg i strategiprocesen; omvärlds- och företagsanalys. Nedan ges en illustration av hur avgränsningarna ser ut i förhållande till strategiprocesen som helhet. Studien kommer att ha ett nationellt perspektiv och den kommer endast att behandla företag med konsumentprodukter, så kallad business to consumer. Företagen som kommer att delta i studien väljs utifrån klassificeringar såsom reklamintensitet och igenkännedom. Även representanter från branschen, så kallade branschanalytiker, kommer att delta i studien. Mer information om detta urval presenteras i nästkommande kapitel.

Figur 1.3 Strategiprocesen



Källa: Philip Kotler (1988)

Figur 1.4 Studiens disposition



Källa: Egen

2. Tillvägagångssätt

Tillvägagångssätt, teknik, tolkningslinje och logik är bara några utan de många begrepp som förknippas med metod och ordets innebörd. Vad metod egentligen handlar om är hur forskaren väljer att närma sig ämnet. Alvesson & Deetz (2000 s.11) uttrycker närmandet till forskningen som vilka frågor som ställs och vilka svar som söks samt vilka slags beskrivningar och insikter som uppkommer. Närmandet till denna forskning kommer att tas utifrån ett hermeneutisk, det vill säga tolkande, perspektiv.

Att bedöma det empiriska materialets användning är en central del av metoden i en studie. Det tillvägagångssätt som appliceras på en studie är en fråga om hur vi på ett omsorgsfullt och systematiskt sätt bedömer information snarare än en fråga om databehandling. För oss forskare betyder detta att ett kritiskt förhållningssätt till studien upprätthålls för att på så sätt skapa trovärdighet för vår studie.

2.1 Kunskapssyn – Hur söker vi svaren?

När tillvägagångssätt för en studie ska definieras är det viktigt att ta forskarens förförståelse i beaktning. Oavsett vilken undersökningsansats och undersökningsmetod forskaren väljer kommer forskarens egna erfarenheter och kunskaper att påverka studien. Enligt Alvesson & Sköldberg (1994 s.121) tolkar de egna referensramarna oundvikligen forskarens studie, vilket alltid bidrar till en relativ objektivitet - aldrig en absolut.

Hur får forskaren reda på svaren? Det finns två förhållningssätt för att besvara den frågan: antingen söker forskaren efter sanning ur ett positivistiskt- eller ur ett hermeneutiskt perspektiv. Positivismen grundar sig i naturvetenskapen och söker efter absoluta sanningar medan hermeneutiken (även kallad tolkningsläran) söker relativa sanningar genom ett mer samhällsvetenskapligt perspektiv. Med det syfte som presenterats tidigare faller det sig naturligt att i denna studie huvudsakligen utgå från ett hermeneutiskt förhållningssätt. Vi har för avsikt att förstå de förändringar som har skett och hur kommande förändringar i omvärlden kommer att påverka den utvalda branschen i sin helhet. Att undersöka någonting som helhet, snarare än bit för bit, är del av hermeneutiken.

Enligt Starrin och Svensson kan hermeneutikens teoretiska förutsättningar sammanfattas av följande fem punkter, (1994 s. 59);

Hermeneutikerns checklista:

1. Förståelse av mening sker alltid i ett sammanhang.
2. I varje tolkning eller förståelse är delar beroende av helheten och tvärtom.

3. Varje förståelse förutsätter eller bygger på en bestämd förförståelse.
4. Varje tolkning föregås av förväntningar eller förutfattade meningar.
5. Det finns en nivå i tolkningsprocessen där man inte hundra procentigt kan skilja mellan subjekt och objekt eller objekt såsom den empirisk-positivistiska kunskapssynen starkt framhåller. Detta gäller främst i studien av människan.

Kan en kombination av dessa två ytterligheter på kunskapssyn vara lämplig? Samhällsvetenskapen har gått in på ett alltmer positivistiskt spår för att komma närmre vetenskapen och den legitimitet som denna medför. Om vi ser till ekonomi som en del av samhällsvetenskapen så har denna i högre utsträckning än tidigare skapat modeller som ett led i vetenskapens bana. Modeller bygger på antaganden, vilket kan ses som en del av de förenklingar av verkligheten som positivismen kräver enligt Andersson (1982 s. 50). Antagandena innebär att resultaten aldrig kan vara absoluta sanningar, vilket är något som positivismen och naturvetenskapen eftersträvar. Det närmande som vi anser har skett mellan hermeneutiken och positivismen är i sig inte något negativt, dock anser vi att det kritiska förhållningssätt som forskare bör beakta nu blir av ännu större betydelse. Således blir kombinationen av ytterligheterna intressant som en del av denna studies metodik.

I flera metodböcker talas om gyllene medelvägar och den totala ambivalensen som exempel på att metodvalet inte alltid är svart och vitt utan att forskaren oftast hamnar i en gråzon i sitt val av ansats. Denna gråzon som behandlas såväl av Starrin och Svensson som av Alvesson och Deetz betonar möjligheten att kombinera olika val av ansats men att dock låta kunskapssynen utgöra grunden för studiens tillvägagångssätt.

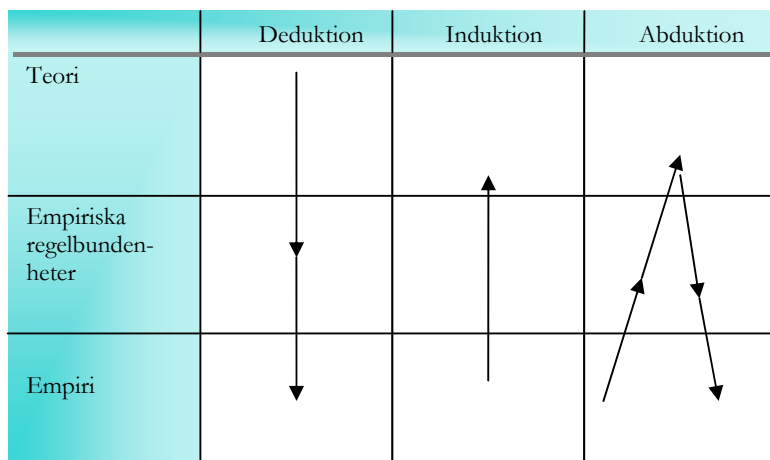
2.2 Förhållningssätt – Hur drar vi slutsatser?

Slutsatser dras genom lämplig förklaringsmodell, antingen kan en induktiv eller deduktiv ansats användas. Valet av förklaringsmodell är starkt länkat till val av kunskapssyn som diskuterats ovan. I denna studie avser vi ha ett hermeneutiskt förhållningssätt. Den induktiva ansatsen är förknippad med hermeneutikens förståelse och tolkning medan den deduktiva utgår från hypoteser och ett mer positivistiskt tänkande. Alvesson & Sköldberg (1997 s. 41) hävdar att den induktiva ansatsen utgår ifrån en mängd enskilda fall och hävdar att ett samband som observerats i samtliga dessa också är generellt giltigt. Å andra sidan bygger den deduktiva ansatsen på en generell regel och hävdar att denna förklarar ett visst enskilt fall av intresse. Vi kommer att använda det empiriska materialet (det vill säga den verklighet vi möts av) för att bekräfta utvalda teorier. Detta arbetssätt gör att studien inte utesluter de olika förhållningssätten .

Alvesson och Sköldberg (1994 s. 43) menar just att de olika förhållningssätten inte behöver ses som uteslutande till varandra. Att induktion utgår från empiri och deduktion från

teori är tydligt, men det finns även ett tredje förhållningssätt – abduktion som utgår från empiriska fakta liksom induktionen men som inte heller avvisar teoretiska föreställningar. Genom successiv omtolkning under forskningsprocessens gång, vad gäller både det empiriska och teoretiska materialet, inbegrips förståelse i denna inriktning. Förståelse utgör därmed skillnaden mellan abduktion och de andra två förhållningssätten.

Figur 2.1 Deduktion, induktion och abduktion



Källa: Alvesson och Sköldberg (1994, s. 45)

Ovan illustreras de tre olika förhållningssätten och hur de relateras till empiri och teori.

Diskussionen kring de olika förhållningssätten är av intresse för att betona vikten i en studies tillvägagångssätt. Den gyllene medelvägen som Johansson Lindfors skriver om (1993 s. 59) behandlar just den gråzon som kan uppstå vid val av tillvägagångssätt. Ambivalensen som uppstår handlar inte i huvudsak om ett strikt val av förhållningssätt eller undersökningsmetod, det som är styrt är den kunskapssyn som utgör grunden för studien.

I denna studie kommer vi inte att låta teorierna begränsa oss i våra analyser. Vi kommer alltså att pendla mellan empiri och teori för att på så sätt inte låta någon information gå förlorad och följaktligen använder vi ett abduktivt förhållningssätt. Genom att välja detta förhållningssätt utvecklas det empiriska tillämpningsområdet successivt samtidigt som referensramen förfinas och justeras (Alvesson & Sköldberg, (1994 s. 42).

2.3 Undersökningsansats

Den explorativa undersökningsansatsen lämpar sig i introduktionsfasen av en studie då kunskap saknas på det område som ska undersökas. Syftet är att samla in så mycket information och kunskap som möjligt. Enligt Kinnear & Taylor (1996 s. 127) karaktäriseras den explorativa undersökningsansatsen av flexibilitet och öppenhet för nya upptäckter. Som följd av de nya

upptäckterna och den inhämtade informationen förbereds och definieras problemlösningar som sedan hjälper att identifiera och formulera en handlingsplan.

En fördel med den explorativa undersökningsansatsen är att den kräver relativt lite tid och kostnader i jämförelse med andra ansatser. Den informationen som insamlas är såväl primär- som sekundärdata. Denna breda datainsamling kan ske i form av intervjuer med experter, observationer och sekundärdata av olika slag.

I det första steget i denna studie avser vi samla in så mycket information som möjligt för att få en överblick av branschen. Då vår förkunskap om branschen är begränsad i detta skede blir en explorativ undersökningsansats mest lämplig som avstamp för vår studie. Denna ansats ger oss chans att ur ett så kallat pilotperspektiv skapa oss en uppfattning om branschen idag för att sedan ta oss in på en mer djupgående förståelse och beskrivande nivå.

Som ett andra steg i undersökningsprocessen har vi valt att även applicera en konklusiv ansats på vår studie. Enligt Kinner & Taylor (1996 s.132) innehåller den konklusiva undersökningsansatsen två typer: deskriptiv och kausal. Den deskriptiva ansatsen är den som kommer att tas i beaktning i vår studie. Motiveringen till detta val är att den ansatsen ämnar beskriva aspekter på marknaden som är relevanta och intressanta för forskningens egna problem. Den här typen av ansats används också när forskaren söker efter kopplingar mellan faktorer, (s.134). Till skillnad från den explorativa undersökningsansatsen karaktäriseras den konklusiva av högre formalitet i form av mer tydligt formulerade undersökningsproblem och detaljerat informationsbehov.

2.4 Undersökningsmetod

Då förståelse och beskrivande är syftet med vår studie kommer den således att bli av kvalitativ art. En kvalitativ undersökning kan utgöras av direkt observation, deltagande i en observation, respondentintervjuer och analys av data, enligt Lekman och Wahlbin (1993 s.141). Den övergripande tanken med kvalitativa undersökningar är att med hjälp av olika exempel dra slutsatser. Datainsamlingen sker ofta i form av djupintervjuer innehållande mer öppna frågor än givna svarsalternativ. Kinner och Taylor (1996 s.321) betonar vikten av att ha ett kritiskt förhållningssätt till analys och tolkning av kvalitativ data eftersom den är av subjektiv karaktär.

Den kvalitativa analysens mål är att upptäcka variationer, strukturer och/eller processer hos ännu icke kända eller kända företeelser, egenskaper och innebörder. Vidare anser Starrin och Svensson (1994 s.28) att den kvalitativa studien kan resultera i upptäckten av företeelser, egenskaper och innebörder. Som framgått av inledningskapitlet och syftet med denna studie står det klart att vi avser uppnå de mål som den kvalitativa analysen ställs inför.

2.5 Datainsamling

De sekundärkällorna som vi använder oss av i denna studie är främst litteratur för teori- och metodkapitlet. För att i den explorativa fasen av uppsatsen få en överblick över ämnet samlade vi in så mycket information som möjligt om såväl strategi som reklambranschen för att på så sätt få en god inblick i branschen. En mängd litteratur samlades därmed in i det initiala skedet ur vilken vi sedan sållat för att använda det som för studien var mest relevant för förståelsefasen. Litteraturen som används är på både engelska och svenska. Då det ibland har varit svårt att hitta svenska motsvarigheter till engelska begrepp så har vi valt att låta begreppen stå på engelska.

Primärdata utgör den större delen av det insamlade empiriska materialet. Primära källor används för en specifik situation och de kan genomföras genom observation eller olika intervjutekniker det vill säga genom kommunikation, enligt Lekvall och Wahlbin (1993 s.180). Den unika karaktären på primärdata gör insamlingen mer tidskrävande och komplex än för sekundärdata.

Vi har använt oss av olika datainsamlingsmetoder via kommunikation med respondenterna. Först och främst har personliga intervjuer genomförts i Göteborgsområdet. Utöver dessa personliga intervjuer så har enkäter mailats ut till marknadschefer runt om i Sverige. Anledningen till att dessa olika typer av insamlingsmetoder har kombinerats är för att få substans i studien och att enkäterna ska fungera som ett komplement till de personliga intervjuerna.

Med utgångspunkt i problemen som ställdes upp i kapitel 1 och det informationsbehov som definierades, utformade vi två olika intervjuguidar, en för branschanalytiker och en för marknadschefer. (Urvalet av respondenter redogörs för senare.) Frågorna i intervjuguiderna skiljer sig inte så mycket åt, det är främst formuleringarna som är olika för respondentgrupperna. Båda intervjuguiderna innehåller samma sju påståenden för att direkt ha möjligheten att jämföra de två grupperna kring dessa. Frågornas karaktär är öppna för att i så liten grad som möjligt påverka utfallet av intervjuerna. Då varje person är unik har de öppna frågorna lett till unika svar för var och en av respondenterna. I de fall någon fråga missförstått så har vi försökt förtydliga frågan och/eller ställt någon följdfråga.

Respondenterna fick frågorna mailade till sig i förväg för att på så sätt bättre kunna sätta sig in i ämnet och därmed ge mer ingående svar. Däremot fick de inte ta del av påståendena som vi använde som ett komplement till de utskickade frågorna för att få spontana svar och reaktioner. Samtliga intervjuer inleddes med påståendena som respondenten fick ta ställning till och vidare kommentera.

2.6 Val av respondenter

Urvalet kan ske på olika sätt antingen genom sannolikhetsurval eller genom så kallat icke-sannolikhetsurval (Molnár & Nilsson Molnár 1999 s.136). In den förstnämnda typen har alla delar av populationen möjlighet av att ingå i urvalet. Gällande icke-sannolikhetsurval baseras denna typ av urval delvis på bedömningar gjorda av forskaren. I tabellen nedan presenteras olika urvalsprocesser.

Tabell 2.2 Urvalsprocess

Sannolikhetsurval	Icke-sannolikhetsurval
Simple random sampling	Convenience
Stratified sampling	Judgement samples
Cluster sampling	Quota samples
Systematic sampling	

Källa: Kinnear & Taylor (1996) s. 412

Samtliga sannolikhetsurval ska garantera generaliserbarheten enligt Johansson Lindfors (1993 s.92). Å andra sidan blir ett icke-sannolikhetsurvals generaliserbarhet helt beroende av forskarens egna bedömningar. Då sannolikheten för att olika informationsenheter ska inkluderas i urvalet är således okänd och urvalet garanterar inte representativitet så som sannolikhetsurvalen utlovar.

För att på bästa sätt besvara problemformuleringen i denna studie ansåg vi det nödvändigt att intervjua marknadschefer såväl som branschanalytiker. Vi har valt att kalla den ena respondentgruppen för branschanalytiker då de i vissa fall tillhör byråer, ibland är frilansare etc. Det gemensamma för branschanalytikerna är en lång erfarenhet av reklambranschen. Vi ansåg det nödvändigt att innefatta såväl representanter från branschen som marknadschefer, det vill säga både kunder och leverantörer samt fristående bransch-kunniga. Detta för att skapa en så heltäckande bild för vår analys. Därmed kan konstateras att två olika urval gjordes, en för respektive respondentgrupp.

Marknadscheferna valdes ut genom icke-sannolikhetsurval då vi utifrån egna bedömningar gjorde en brainstorming av reklamintensiva företag som tydligt kommunicerar med privata konsumenter. Studien behandlar således endast business-to-consumer företag. Efter brainstormingen kategoriserade vi företagen utifrån huvudkontorets lokalisering i Sverige. De marknadschefer som var baserade i Göteborg fick mail om en eventuell intervju och resterande fick enkäter mailade till sig. På så sätt blev urvalet slumpmässigt eftersom vi inte erhöll svar från samtliga utskickade mail. Efter tio dagar skickade vi ut ett påminnelsemail till dem som inte svarat på enkäten vilket ledde till ytterligare några svar. Som vi tidigare nämnt användes enkäterna som ett komplement till intervjuerna. Sju enkäter har också utgjort en del av underlaget för denna

studie. De personliga intervjuerna genomfördes på respektive marknadschefs kontor. Alla respondenter har fått möjligheten att vara anonyma om så önskats.

Urvalet av branschanalytiker gjordes genom bedömningsurval så som bekvämlighet samt snöbollsurval. Bedömningen gjordes på så sätt att vi genom en kontakt fick en intervju med den första branschanalytikern. Vi frågade sedan henne vilka som var de bästa inom detta område och fick så namn på fler branschanalytiker. Denna snöbollseffekt resulterade i ytterligare tre intervjuer med branschanalytiker. Nedan följer en sammanställning av genomförda intervjuer.

Tabell 2.3 *Intervjuer med marknadschefer*

	Företag, Namn	Position	Längd på intervju
1	GöteborgsPosten , Charlotte Odbjer	Marknadschef	45 min
2	Volvo , Björn Jutendahl	Marknadschef	45 min
3	Klädföretag , anonym	Marknadschef	45 min
4	Västtrafik , Per Nyrenius	Marknadschef	40 min
5	Liseberg , Pelle Johansson	Marknadschef	45 min
6	Stena Line , PeO Axelsson	Marknadschef	35 min

Tabell 2.4 *Intervjuer med branschanalytiker*

	Företag, Namn	Position	Längd på intervju
7	AnnKi Bryhn Jansson	Egen företagare/frilansare	90 min
8	Jerlov , Fredrik Jerlov	VD	45 min
9	Reklamutveckling AB , Clas Collin	Branschexpert	90 min
10	SCP , Ulf Olsson	Senior Account Manager	45 min

Källa: Egen

2.7 Tolkningsförfarande

Hur används informationen? Detta är en viktig och intressant del i studien då sättet på vilket materialet tolkas och behandlas påverkar utfallet av studien. Hur informationen organiseras inför resultat och analys-sammanställning är av stor betydelse.

För att inte påverka respondenternas svar och spontanitet bandades inte någon av intervjuerna. Istället tog vi anteckningar, med utgångspunkt i intervjuguiderna. Efter genomförandet av intervjuerna transkriberades de direkt. Transkriptionerna följde intervjuguiden för att på ett enhetligt sätt kunna sammanställa svaren inför empirikapitlet. (Ett exempel på en transkription återfinns i Bilaga D). Frågorna i intervjuguiderna har kategoriserats efter de tre delproblem som ställts upp i kapitel 1. Kategoriseringen var till stor hjälp när transkriptionerna skulle sammanställas då samtliga svar samlades under respektive delfråga. På detta sätt gick ingen information förlorad, samtidigt som respondentgruppernas svar hölls isär.

När kategoriseringarna av svaren var gjorda, strök vi under nyckelord som vi sedan byggde analysen på. Arbetsgången kan presenteras som följer;

Tabell 2.5 *Steg i behandling av primärdata.*

The different steps in primary data processing

Execution of the interviews

Transcript the interviews

Highlight key words in each transcription

Group given answers after highlighted key words (and research problems)

Present data in the result chapters

Analyse of data

Källa: *Nilsson Molnár, M. (1997).*

Totalt har tio intervjuer genomförts. Liknande uttalanden från respondenterna kommer att framhävas såväl som tydliga kontraster och olikheter. Likt Alvesson & Sköldberg (1994), som menar att en bra tolkning tvingar människor att tänka till och tänka om, har vi använt materialet för att såväl bekräfta som utmana och problematisera föreställningar. Samma författare hävdar vidare att genom att söka motbilder framhålls poängrika kontraster - något som bidrar till att tolkningar kan göras. I vår studie har tolkningen av materialet till stor del representerats av kreativitet och kritiskt tänkande. Vi har avsett snedställa och ifrågasätta det självklara samt peka på att framtida verklighet inte behöver utgöra reproduktioner av den existerande. Det vill säga att all information har beaktats för tolkning för att sedan kunna dra slutsatser.

I en kvalitativ studie så som denna blir sorteringsvariabler föga intressant. Då detta kan ge en något missledande bild kommer vi att presentera information utifrån respektive respondents svar. I vissa fall kommer vi använda oss av alla/samtliga respondenter samt ingen av respondenterna, för att underlätta presentationen av data och tydligt förmedla olika ståndpunkter. Tack vare den abduktiva ansatsen författas analysen genom att teorierna stärks med information hämtad ur empiri avsnittet samtidigt som information som inte alltid finner koppling till någon teori också analyseras om det enligt oss forskare är av betydelse för studien i sin helhet.

2.8 Granskning av källor

Ett kritiskt förhållningssätt är det som bör genomsyrar en magisteruppsats i mångt och mycket, detta innefattar även val av källor samt behandling av dessa. Vi anser att såväl primär- som sekundärdata som använts i denna studie har behandlas på ett kritiskt sätt. En utan orsakerna till detta är att vi forskare vid det initiala skedet av studien hade begränsad kunskap och insikt i den aktuella branschen. Då erfarenheten från branschen var begränsad föll det sig naturligt att granska källornas innehåll grundligt. När vi valde teorier sökte vi efter substans i våra val och lät referensramen utgöras av såväl nya som äldre institutionella teorier. Användningen av både facklitteratur och mer skönlitterära böcker påverkar inte källkritiken eftersom behandlingen av källorna oavsett ursprung har varit den samma. Den källkritik som kan riktas till våra

sekundärkällor är att en av böckerna är skriven utav en av respondenterna. Vi valde att ta med denna litteratur då vi ansåg att de positiva inslagen som boken bidrog till var större än det faktum att en av respondenterna sammanföll med författaren av boken.

Att få intervjuer med marknadschefer i Göteborgsområdet var relativt enkelt då respondenterna visade stort intresse för vår studie när vi först informerade dem. Intervjuerna med marknadscheferna var olika då vissa tenderade att vara med personliga än andra i sina svar. Vi avsåg aldrig avbryta respondenterna i deras svar utan tog till vara på all information som vi sedan kategoriserade enligt informationsbehovet. Enkäterna som skickades ut fick inte det gensvar vi hade väntat. Det var svårare att få svar på dessa vilket innebar ett stort bortfall. Kritiken mot marknadscheferna, som en del av primärdata, kan därmed främst riktas åt det bortfall som enkäterna medförde.

Den snöbollseffekt som urvalet av branschanalytikerna gick igenom kan anses som något vinklat då en respondent tipsade om andra respondenter. Ett bedömningsurval är alltid vinklat i den utsträckningen att forskaren använder sina personliga åsikter i urvalet. På så sätt anser vi inte att någon direkt kritik kan riktas mot just snöbollseffekten beträffande branschanalytiker. Snarare riktar vi positiv kritik till detta urval då vi tack vare den första respondenten fick kontakt med mycket kunniga personer inom branschen vilka annars varit mycket svårt för oss att komma i kontakt med.

Att bedöma validiteten och reliabiliteten av den egna studien sätter direkt forskarnas självkritik prov på. Enligt Lekman & Wahlbin är svårigheten med validitet att det aldrig går att vara säker på en studies validitet (1993 s.211). Författarna förklarar begreppet validitet som svaret på om de undersökningar som gjorts verkligen motsvarar de undersökningar som forskaren ämnade göra. Med syftet att arbeta fram ett underlag för en strategiutformning anser vi att det som studien avsåg undersöka så också har gjorts. Om vi hade genomfört studien och samtliga intervjuer igen tror vi att utfallet hade blivit ungefär detsamma. Reliabiliteten anses högre, enligt Lekman & Wahlbin, om frågorna varit tydliga och högre grad av standardisering har möjliggjorts (1993 s.215). Som tidigare nämnts så har intervjuguider använts vid alla intervjuer. Påståenden har bidragit till goda möjligheter för standardisering vilket därmed indikerar en acceptabel reliabilitet. Slutligen kan sägas att vi som författare till denna studie anser att studien genomförts på ett korrekt och tillförlitligt sätt, dock vill vi kommentera att då studien fokuserar på en bransch i förändring blir reliabiliteten och således också validiteten svår att fastställa.

3. Idélära

Det är analysfasen i den strategi som skall komma att formuleras som är central i denna studie. Genom att analysera de förutsättningar som den aktuella branschen verkar i idag och dessutom fastställa de behov och *framtida* förutsättningar som kommer att präglade denna bransch bygger vi ramarna för denna strategi. För att skapa förståelse av nutid och framtid krävs att vi noggrant diskuterar dessa begrepp utifrån ett teoretiskt perspektiv. Vi strävar således efter att sammanställa ett analysverktyg som kan användas för att tolka det empiriska material som presenteras i nästkommande kapitel. Ett centralt tema som genomsyrar en stor del av detta material behandlar relationen och problematiken kring nutid och framtid. Dels beaktar vi dagens snabba förändringar och det sätt på vilket framtidens företag måste formas för att kunna ta tackla dessa, men vi tittar också närmre på det som i tidigare forskning framkommit om faktorer såsom köpmönster och interaktion mellan företag och konsument. Det teoretiska materialet berör liksom studiens centrala frågeställning marknadschefens bästa vän utifrån vilken *produkt* som ska tillhandahållas, kraven på *relation* och *arbetsätt* mellan byrå och företag samt vilken typ av *betalningsmodell* som företaget anser spegla nyttan med den av byrån utförda tjänsten.

3.1 Strategi och långsiktighet i en föränderlig värld

Ridderståle och Nordström (2004) diskuterar i boken Funky Business hur de starka förändringskrafter som idag råder påverkar våra samhällen, branscher och företag. Här beskrivs hur vi förts allt närmre varandra genom det globala samhället och hur internationalisering är någonting som vi tar för givet (s.97). På samma sätt omformar teknologin vår vardag och då framförallt informationsteknologin, vilket har inneburit att informationen idag flödar fritt. Även den ökade andelen avreglerade marknader är enligt författarna en viktig faktor som förklarar varför friheten att välja idag är större än någonsin. Samma skeende skildras också av Bruzelius och Skärvard (1995 s.192) och författarna menar att en starkt ökad internationell och global konkurrens som ökar heterogeniteten och komplexiteten i företags och organisationers omvärld.

Som ett resultat av dessa förändringskrafter förespråkar Ridderstråle & Nordström *innovation*. För att kunna reagera på förändringar krävs total innovation där nytänkande och kreativitet präglar hela verksamheten – inte bara en särskild avdelning (s.152). Total innovation kräver att varje aspekt av verksamheten tänks igenom. Det handlar om strategisk innovation där snabbheten ökas genom ”smartheit” (s.153).

Men vad krävs då för att ett företag skall vara innovativt? Enligt författarna återfinns tre sätt att stimulera innovationsprocessen i ett företag:

- *Innovation genom att återupptäcka strategin*
I en starkt föränderlig värld handlar innovation om att hela tiden ompröva sin strategi och att återupptäcka den bransch i vilken företaget verkar.
- *Innovation genom snabbhet*
Som ett resultat av den globala marknaden i vilken företag verkar krävs idag inte bara en skarpare fokusering. Den tid som företaget har på sig att exploatera sina produkter minskar samtidigt på grund av det realtidssamhälle vi lever i och som kräver att det är viktigare att nå framtiden snabbare. Trötta branscher och marknader väntar på att någon ska göra något revolutionärt, radikalt och intressant innan de själva ger sig in i samma bransch.
- *Innovation genom att vara smart*
Att arbeta snabbare innebär att man måste arbeta smartare. Samtidigt som det är svårt att tvinga fram kreativitet är det viktigt att beakta hur de begränsade resurserna kan utnyttjas på ett mer effektivt och kreativt sätt. Tänk nytt!

Wilhelmsson (1992 s.41) beskriver att innovatörer oftast är verksamma inom det område där innovationen görs och att en innovation oftast är grundad på kännedom av en teknik och/eller förhållanden och samband inom ett område, snarare än genom att ett reellt marknadsbehov upptäckts. Vidare menar Ottoson (1997 s.56) att varje försök att hålla fast vid gammal teknik och gammalt tänkande innebär minst en missad affärsmöjlighet. Vidare anser han att konservativt tänkande äventyrar framtiden då andra aktörer som intar en positiv förändringsattityd får en fördel. Han menar också att ett stort hinder för aktiv innovationsverksamhet är, och alltid har varit, alltför dålig allmän kunskap i samhället om innovationsverksamhetens förutsättningar och genomförande. Samuelsson (2004 s.643) hävdar att den nya tekniken inte löser några problem, framförallt inte internet. Istället, menar författaren, löses problemen av människor som förstår det nya, är motiverade att genomföra det nya och får resurser att göra det nya.

Wilhelmsson (1992 s.44) talar om den bristande marknadskunskap, vilket enligt författaren leder till att innovatören själv och personer i dennes omgivning finner argument för en produkts framtid trots att de saknar bärighet i praktiken. Då dessa personer ser positivt på

produktidén faller negativa aspekter helt eller delvis bort och nyttig tveksamhet förträngs eller bagatelliseras (s.45). Den bristande marknadskunskapen kan alltså leda till att den produkt som utformats inte uppfyller de behov som satts upp och att innovatören därför inte lyckas med sitt uppdrag.

3.2 Att positionera sig inom en bransch

Michael Porter anses av många vara fadern till modern positioneringsstrategi och genom det han beskriver som *The Generic Strategies* (1980 s. 57) redogör han för hur en komparativ fördel antingen uppkommer genom pris eller differentiering enligt följande;

- *Cost Leadership*

Strategin går ut på att konkurrera med lägsta pris.

- *Differentiation*

Man utvecklar en unik produkt eller service och får på så sätt möjlighet att ta mer betalt.

- *Fokus*

Företaget väljer att fokusera på en specifik produkt, konsumentgrupp eller kanske ett geografiskt område och får på så sätt möjlighet att antingen koncentrera sig på antingen kostnadsledare eller differentiering på detta område.

Genom att välja en av ovanstående kan företaget således uppnå sina mål. Porters teori har emellertid kommit att få en del kritik genom att det visat sig att företag har lyckats kombinera *både* låga kostnader med differentiering. (Mintzberg et al. 1998 s.104)

För att utveckla en komparativ fördel och fastställa en position krävs en analys av vilka kriterier existerande och potentiella kunder ställer på företaget och dess produkter nu och i framtiden. De Wit och Meyer (2005 s.108) beskriver några av de grunder som företag använder för att skapa dessa fördelar gentemot konkurrenterna och utgår bland annat från följande faktorer;

- *Pris*

Då kunder generellt sätt väljer den produkt som är billigast i pris är detta konkurrensmedel idag ett av de främsta vad det gäller att attrahera kunder att köpa en viss produkt.

- *Image*

I konkurrensen om kundernas plånbok kan företag också skaffa komparativ fördel genom att skaffa en mer tilltalande image än konkurrenterna.

- *Tillgänglighet*

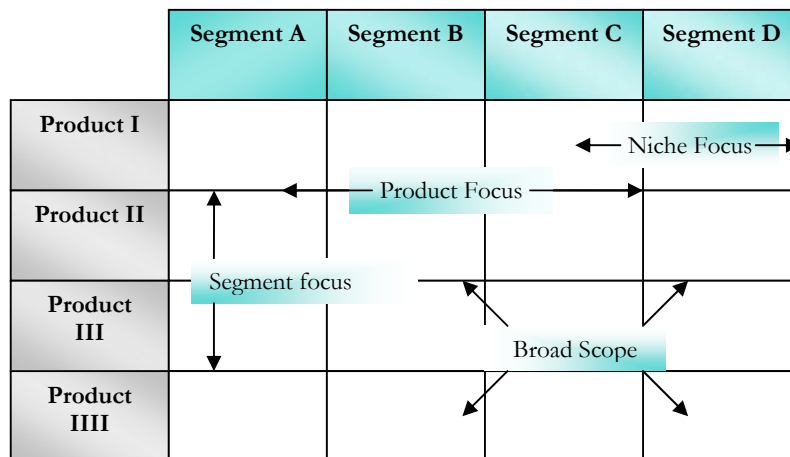
Tillgänglighet och att kunna erbjuda rätt produkt, vid rätt tidpunkt, på rätt sätt och på rätt plats är oftast en viktig ingrediens för att skapa fördelar gentemot konkurrenterna.

- *Relationer*

I allmänhet föredrar kunder att ha goda relationer med sina leverantörer, vilket gör detta till en ofta viktig källa till komparativa fördelar. Genom att ha en god relation till sin leverantör kan kunden också få större möjlighet att påverka leverantörens produktutbud.

De Wit & Meyer redogör för nedanstående alternativ för hur ett företag kan välja att positionera sig.

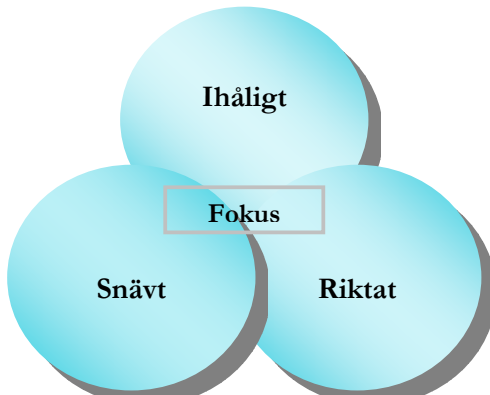
Figur 3.1 *Determining Competitive Scoop*



Källa: De Wit & Meyer (2005, s. 108)

I Ridderstråle och Nordströms (2004 s.131) skildring av framtidens företag anser författarna att ett företag idag måste sluta tro att det är möjligt att behärska allt och alla situationer. "För den krävande kunden duger bara det bästa och ingen kan vara bäst på allt." Istället förespråkar författarna följande fokusering:

Figur 3.2 Fokuseringens olika delar



Källa: Ridderståle & Nordström (2004, s 132)

- *Snävt fokus*

Idealföretaget är snävt och fokuserar endast på en eller ett par kärnverksamheter. Tanken på synergi som bland annat managementforskaren Igor Ansoff (1965) så tidigt som på 1960-talet förespråkade, är enligt författarna ett irrationellt sätt att tänka i framtiden då riskeliminering, som ofta är den bakomliggande tanken med konglomerat, inte är rätt i den värld som kännetecknas av oförutsägbarhet och osäkerhet. Istället borde ett företag satsa på risken istället för att eliminera den.

- *Ihåligt fokus*

Här menar författarna att varje liten process i företaget måste ifrågasättas med frågan: är vi i världsklass? Om svaret är nej på frågan bör företaget lägga ut processen och låta någon annan utföra den. Att fokusera på kärnkompetenserna innebär att syssla med det man är bäst på.

- *Riktat fokus*

Den tredje och sista beståndsdel i fokuseringen för idealföretaget är att ha ett riktat fokus, vilket innebär att man i praktiken bör erbjuda exakt rätt sak för en tydligt definierad grupp och sedan leverera den upprepade gånger.

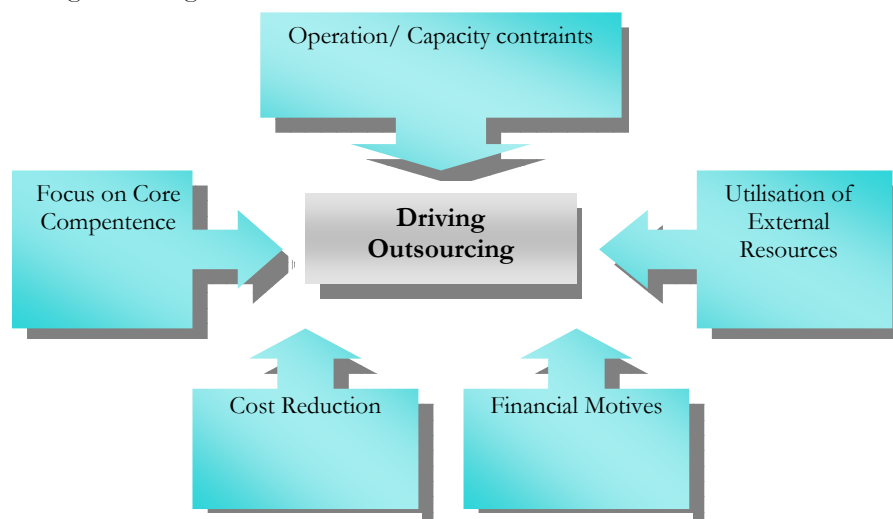
Ovanstående teori bekräftas till viss utsträckning även av Bruzelius & Skärvad (1995 s.222), vilka menar att kraven på djup kompetens inom allt fler områden, funktioner och aktiviteter medför desintegration av organisationer. Då denna kompetens oftast är svårt att utveckla på egen hand menar författarna att organisationen istället bör fokusera sin uppmärksamhet och energi på sin kärnkompetens.

3.3 Att göra själv eller köpa?

Maurice & Greaver (1999 s.7) beskriver hur dagens snabbt förändliga omgivning, med höga krav på kunskap och flexibilitet har resulterat i att företag blivit tvungna att tänka om och förändra företagets grundläggande paradig. Företag ifrågasätter idag mer det traditionella sättet att bedriva verksamhet, där all produktion ägs och till fullo kontrolleras av företaget självt (s.5). Som ett resultat av detta har outsourcing blivit en allt mer uttalad strategi framförallt i högteknologiska branscher liksom i bilbranschen (Bragg 1998, s.12). Enligt Hendry (1995) har företag i allt högre utsträckning alltså försökt reducera kostnaderna genom att fokusera på ett mindre antal aktiviteter, dvs. man har gått från inhouse till outsourcing.

Aalders (2002) redogör för fyra huvudsakliga orsaker till varför företag väljer outsourcing; för att sänka kostnader, fokusera på företagets kärnverksamhet, att skaffa komparativ fördel samt för att undvika brist på resurser (s.10). Även Maurice & Greaver (1999 s.12) berör samma orsaker, men väljer att klassificera dessa utifrån ”drivande” faktorer såsom organisations-, intäkts-, förbättrande- och kostnadsdrivande faktorer. Här tillkommer även en så kallad *employee-driven* faktor, vilken syftar till att förklara outsourcing som en strategi för att skapa nya karriärmöjligheter och ny drivkraft inom områden som inte direkt har rört företagets kärnverksamhet. Fransson (2005) definierar i liknande orsaker till outsourcing utifrån vad han beskriver som fem drivkrafter enligt figuren nedan (s.37).

Figur 3.1 Driving Outsourcing



Källa: Maurice & Greaver (1999, s.12)

3.4 Att kommunicera i framtiden

I en nyligen amerikans studie av the European Unit och Google (2006) om framtidens marknadsföring framkom att ökad innovation, konkurrens och stora förändringar i

konsumentbeteende kommer att påverka sättet att marknadsföra i framtiden. Artikeln uttalade en starkt ökad betydelse av interaktiv kommunikation. Det framkommer bland annat att det finns ett fortsatt missnöje med förmågan att mäta resultaten av en marknadsföringskampanj samt att integrationen mellan online och offline strategier har varit svåra att synkronisera. Genom studien ser vi också att framtidens marknadsföring kommer att bli allt mer inriktad mot att tillvara och utnyttja nya sätt att kommunicera som den nya tekniken möjliggör. Sammanfattningsvis ger således studien en tydlig bild av framtidens marknadsföring som att gå från att vara monolog till dialog.

3.5 Hur betala man för tjänst vars effekt är svår att mäta?

I Jerlov (2006) diskuteras möjligheterna att som han uttrycker det – *”kapitalisera på reklameffekt”*. Han redogör för viljan, hos framförallt entreprenörer, att försöka finna betalningsmodeller som bygger på rörlig ersättning, men att så gott som alla har misslyckats. Grundidén går alltså ut på att kunden i större utsträckning ska betala för den nytta som marknadsföringen bidragit. Problematiken uppkommer emellertid vad det gäller de faktorer som påverkar hur ett företags försäljning utvecklar sig och svårigheten att därmed bestämma vilken betydelse just marknadsföringen har haft. Denna, gyllene fråga, som Jerlov beskriver den har resulterat i en rad ekvationer vilka alla har syftat till att ta fram någon typ av rättvis modell för att förutsäga effekten av en reklaminvestering. Något som dock har visat sig alltför komplicerat.

För att komma runt komplexiteten redogör Jerlov istället för en historiskt baserad modell i vilken man genom erfarenhet från historien drar slutsatser om framtiden för att på så sätt förstå vilken effekt en specifik ”kampanj” har haft. Intresset för att ta betalt för resultat var, enligt författaren, enormt och trots att de historiska sambanden även skulle komma att inkludera negativa resultat förstod han att det var bättre att få hyfsat rättvisa modeller än inga alls.

3.6 Varför är dessa teorier relevanta för vår forskning?

Syftet med denna studie är att genom bättre förståelse om reklambranschens utveckling och framtida krav identifiera vem marknadschefens bästa vän förväntas bli i framtiden. Genom att definiera denne som någon som uppfyller marknadschefens krav på framförallt produkt och relation antar vi att det är möjligt uttala oss om saken. Lägg därefter till den problematik kring de betalningsmodeller som används eller önskas användas idag, och vi tror oss komma ännu närmre svaret. Den teorisamling vi har redogjort för i det här kapitlet är avsedd att användas för att kunna tolka det empiriska materialet.

Gemensamt för det teoretisk ramverk som presenterats i detta kapitel har varit försöka ge en bild av vad litteraturen beskrivet som ett ”framtidens idealföretag”. Vi använder

således det material som redan skrivits i ämnet som analysram för det empiriska material, vilket presenteras närmre i nästkommande kapitel, för att vi vår analys ska bli djupare och för att de slutsatser som kommer att dras för studien ska få bärighet. Vi har använt oss av såväl gamla som nya teorier. Det har emellertid visat sig att de äldre, vilka främst härstammar från tidigt 90-tal, i mångt och mycket säger oss samma sak som de lite nyare. En relativt stor del av teoriavsnittet härstammar från Ridderstråle & Nordströms "Funky Business", vilken ger en modern bild av vad författarna anser vara framtidens idealföretag. Genom använda oss utan nyare verk ställer vi således nyare, mer vågad, teori mot gammal och mer etablerad och vi kan se att de fundamentala delarna som dessa teorier bygger på, såsom det starka förändringstrycket och kraven på flexibilitet och fokus är de samma. Genom att kombinera nyare inslag med mer institutionaliserade teorier som Porter anser vi också att relevansen blir högre och materialet mer intressant.

4. Verklighet

4.1 Vilka produkter tillfredsställer marknadschefens framtida behov?

Det första delproblem som vi inledningsvis definierade såsom viktig för att bestämma vem som kommer att bli marknadschefens bästa vän i framtiden var att identifiera vilken produkt som förväntades efterfrågas under det kommande årtiondet. Vi talar alltså om den produkt som byrån bör tillhandahålla. Resultaten förmedlas i det följande. Inledningsvis återger vi marknadschefernas svar varefter de intervjuade branschanalytikerna följer.

4.1.1 Marknadschefen

Nya förutsättningar – nya krav?

De marknadschefer som vi intervjuat menar att det har skett en förändring i sättet att marknadsföra sina produkter under den senaste tioårsperioden. Beroende på vilken bransch företaget tillhör har nya förutsättningar ställt nya krav på marknadsföringen. Företrädaren för Volvo, Björn Jutendahl, menar att webbaserad kommunikation har haft stor inverkan på marknadsföringen och att det även har skapats nya möjligheter vad det gäller relationsskapande marknadsföring. Flera av respondenterna menar att den allt hårdnande konkurrensen dessutom har resulterat i att betydelsen av marknadsföring har ökat. Företrädaren från klädföretaget menar att det har blivit mer konkurrens om kundens plånbok och att marknadsföringen därav har blivit allt viktigare och mer avancerad. Man konkurrerar inte bara med andra klädföretag utan alla typer av konsumentprodukter, vilken gör situationen ännu mer komplex. Om marknadsföringens betydelse har blivit viktigare kommenteras också av Stena Lines marknadschef, PeO Axelsson, som dock menar att det är floskler att säga att det har blivit viktigare att marknadsföra och att det blivit svårare att synas i bruset och hårdare konkurrens. Flera intervjuade trycker också på att vikten av upplevelse och känsla har fått en allt ökad betydelse och att marknadsföringen har fått till uppgift att förmedla detta på ett mer uttalat sätt. Jutendahl, kommenterar hur marknadsföringen har ökat i betydelse på så sätt att kunden idag ska uppleva varumärket som ett premiummärke och att det ställer ökade och nya krav på all kommunikation.

Bland de marknadschefer som besvarat vår enkät framkommer att flertalet tror att marknadsföring av deras produkter kommer att bli *mycket viktigare* i framtiden. Övriga tror att det kommer att bli *viktigare* eller inte någon skillnad mot idag.

Samtliga marknadschefer menar att marknadsföringen idag är mer effektiv än tidigare och att det framförallt beror på att den idag är mer anpassad till kundens villkor. Pelle Johannisson på Liseberg menar att de nya verktygen har gjort det lättare att konfrontera kunden

och att detta har resulterat i ökad effektivitet medan Axelsson menar att de kunddatabaser som företaget använder gör det möjligt att rikta marknadsföringen mot speciellt intressanta kategorier av kunder. Även Volvo använder sig sedan några år tillbaka av ett callcenter, från vilket man kan identifiera potentiella kunder och även arbeta med relationsbyggande med redan befintliga kunder, vilket har effektiviserat marknadsföringen.

Interaktion och webbaserad marknadsföring

Alla de tillfrågade marknadscheferna är överens om att interaktion kommer att få ökad betydelse i framtiden och att dialog således kommer att spela en central roll i framtidens marknadsföring. Som ett resultat av detta ökar också betydelsen av webbaserad marknadsföring då internet är det mest effektiva verktyget inom interaktiv kommunikation enligt de intervjuade. Några av företagen talar också om att de kommunicerar interaktivt idag, men att de ändå inte har kommit så långt inom området. Flera av intervjuade marknadscheferna menar också att webben i framtiden kommer att utgöra navet i kommunikationen med kunderna där andra kommunikationsmedel syftar till att styra in kunden till webben. Svårigheten med att skapa dialog med ett stort antal kunder menar Johannisson inte har något egenvärde utan att det till större utsträckning gäller att kommunicera genom att skapa kluster bland kunderna. Enligt respondenterna framkommer emellertid att detta nödvändigtvis inte behöver betyda att webbyråns roll kommer att bli viktigare. Företrädaren för Västtrafik, Per Nyrenius, menar exempelvis att den webbaserade byrån går mer mot att bli mer produktionsbetonad och att denna typ av byrå därför kommer att spela ut sin roll på lite längre sikt. Även Axelsson menar att det inte nödvändigtvis behöver innebära att webbyrån blir viktigare. Istället, menar han, borde det finnas fler friflygande idémänniskor att ta över rollen då det är just idétyngden som är utmaningen på webben. Samtliga sju marknadschefer som besvarat vår enkät menar att marknadsföringen idag går från att vara monolog till att bli dialog.

Det framkommer bland de intervjuade att det finns en viss kritik mot de anlitade byråernas arbetssätt och att denna inte alltid ändras för att reflektera omvärldsförändringar. Charlotte Odbjer på GP menar att reklambranschen är ganska konservativ att de ibland säger sig behärska nya tekniker trots att de i själva verket har föga kunskap inom området, såsom exempelvis webb. Marknadscheferna anser emellertid att byråerna har blivit bättre att anpassa sig till nya förutsättningar samtidigt som även företaget också bör anpassa sig och bli bättre på att se nya möjligheter i omvärlden.

Att reklambyrå skulle ha haft svårt att förstå interaktiva kanaler finns också viss kritik för även om de flesta är nöjda med de tjänster som erbjuds inom detta område idag. Enligt

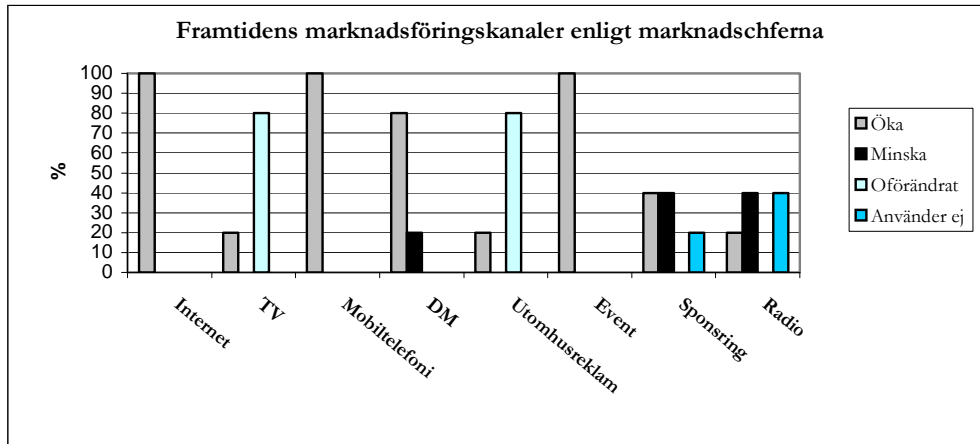
Axelsson har reklambyrå delvis varit sega och inte lärt sig interaktiva kanaler helt, men han säger också att de under senare tid stärkt sig. Samtliga företag som ingår i studien uppger också att deras marknadsföring idag bedrivs främst genom monolog, men att de strävar efter ett dialogförhållande. Nyrenius anser emellertid att ett meddelande av monologkaraktär många gånger kan uppfattas som dialog om man frågar konsumenterna.

Framtidens köpmönster

Framtidens köpmönster kommer enligt samtliga respondenter att karaktäriseras mer och mer av internethandel. Jutendahl ser att kunden, som ett resultat av internet, kommit långt i köpprocessen när de besöker en av deras återförsäljare och att det i framtiden kommer att innebära att deras produkter kan säljas online. Den ökande och mer lättillgängliga informationen skapar enligt Odbjer också illojala kunder, vilket ses som ett hot. Detta ställer också ökade krav på att marknadsföringen blir bättre i framtiden och att det gäller att bli mer riktad och beröra kunden på nya sätt. De tillfrågade menar också att vägen mellan reklam och köp blir kortare och att det därför krävs snabb kommunikation. Marknadschefen på klädföretaget säger att det i framtiden också kommer att krävas mer upplevelser och överraskningsmoment i marknadsföringen, vilket kommer att ställa stora krav på ökad kreativitet och nytänkande. Det framkommer också att konkurrensen kommer att spela en ökad roll i framtiden och att konkurrensen även blir vidare. Från att företaget konkurrerar med företag inom sitt specifika område kommer man i framtiden att konkurrera med upplevelsen, vilken kan ta sig uttryck på många skilda sätt. Johannisson säger exempelvis att deras största konkurrenter inte är andra nöjesparker utan snarare ”en öl på Avenyn” eller en grillkväll hemma i trädgården och företrädaren på klädföretaget menar att man i större utsträckning konkurrerar med företag inom hemelektronik, resor eller kanske en biokväll.

Bland de marknadschefer som besvarat vår enkät framkommer följande åsikter om framtidens köpmönster och kommunikation: Flertalet tror att digital media kommer att bli viktigare i framtidens kommunikation, vilket möjliggör kortare köp mellan köp och nyttjande. En av respondenterna betonar också att marknadsföringen därav kommer att behöva hjälpa konsumenten att förenkla köpvalen och att kommunikationen måste ske på konsumentens villkor.

Figur 4.1 Marknadschefernas svar om framtidens marknadsföringskanaler.



Källa: Egen

Samtliga av de tillfrågade marknadscheferna tror att internet, mobiltelefoni och olika typer av events kommer att spela en allt större roll i framtidens marknadsföring. De anser även att direkt marknadsföring kommer att öka, medan TV och utomhusreklam förväntas vara oförändrat enligt flertalet.

Tillverka själv eller köpa

Flera av de tillfrågade marknadscheferna tror att behovet av inhouse funktioner inom marknadsföring kommer att öka i framtiden. Några av dem ser att jobbet som görs på byråerna kan åstadkommas av fler, framförallt vad det gäller produktionsdelen. Jutendahl menar att det kan finnas ett visst värde i att ha en taktisk byrå inhouse då arbetet sker mer prestigelöst på detta sätt än vad som annars skulle vara fallet. Bland de fördelar som de flesta marknadschefer nämner med inhousefunktioner är just kostnadsfaktorn. Av dem som ser inhouse som växande kan nämnas klädföretaget som tror på effektivisering i form av kostnad och tid. Samtidigt höjs ett varnande finger för storleken på inhousefunktioner då en allt för stor intern avdelning kan resultera i ett för litet inflöde av nya idéer. Bland de marknadschefer som besvarat vår enkät framkommer att flera av dessa nyttjar inhousefunktioner idag, och att de ser ett ökat behov i framtiden.

4.1.2 Branschanalytikern

Nya krav – nya förutsättningar?

Utifrån de förändringar som skett i omvärlden finns delade uppfattningar om huruvida branschen reagerat och anpassat sig till dagens nya förutsättningar. Bryhn Jansson menar branschen idag arbetar på samma sätt som tidigare, men att den enda skillnaden är att det idag har tillkommit en

ny kommunikationskanal i form av webben. Enligt Jerlov har branschen reagerat nämnvärt på förändringar i omvärlden. Anpassningen till IT har skett relativt snabbt och är en del av byråernas vardag idag. I övrigt lever reklambranschen i sin egna lilla bubbla och har klarat sig förvånansvärt bra. Vad det gäller globalisering är detta är för stort begrepp för det lilla konsultföretaget som har blicken framför fötterna enligt Jerlov. Även Olsson tycker att branschen har anpassat sig väl till omvärldsförändringar, bland annat till internet. Han nämner att specialisterna och de traditionella byråerna dock fortfarande ligger på lite olika nivåer.

De branschanalytiker som vi intervjuat har olika uppfattningar om huruvida kommunikationen har blivit mer effektiv under det senaste årtiondet. Både Olsson och Jerlov anser det vara svårt att säga med tanke på de nya förutsättningar som finns idag. Jerlov menar vidare att det kanske inte skiljer sig så mycket 5-10 år tillbaka i tiden men däremot 20-30 år tillbaka. Förr fanns det en objektiv lösning som var rätt, men nu är det mer fokus på den tänkande individen. Aktörerna har fått fler verktyg men inte mer kunskap. Collin anser emellertid att kommunikationen har utvecklats mycket under det senaste årtiondet. Detta menar han främst beror på tekniska orsaker. Såväl kvalitet som kvantitet har utvecklats.

Interaktion och webbaserad marknadsföring

Samtliga branschanalytiker i studien menar att betydelsen av interaktiv kommunikation ökar och att monolog inte alltid fungerar tillfredställande. Jerlov definierar dessutom kommunikation *att vara* dialog och att monolog inte alls fungerar. En av respondenterna menar att den utveckling vi ser idag helt sker på mottagarens villkor och att det gäller att anpassa kommunikationen till den typ av kund man talar med. Genom intervjuerna med branschanalytikerna framkommer också att flertalet inte tror det automatiskt innebär att också webbyråns roll kommer att öka. Olsson menar att branschen idag är mycket komplex och att den innefattar en extrem medievidd, vilket gör att även andra kanaler kommer att bli viktiga och behöva tas i anspråk för att leda kunden till webben. Collin anser vidare att webbyråns betydelse inte säkerligen kommer att öka då andra byråer redan idag kan hantera mycket av den webbproduktion som denna typ av byrå karakteriseras av idag. Vidare menar han att företaget förr inbillade sig att de hade mer makt och att anledningen var att de inte fick feedback på samma sätt. Man pratade åt folk. I hjärnan motsades du alltid som företag men det syntes inte. Interaktiviteten har på så sätt alltid funnits, menar Collin - men det är nu vi märker den. Flertalet av de intervjuade ser dagens marknadsföring att fungera mest som monolog, medan webben ändå har gjort det möjligt att skapa dialog.

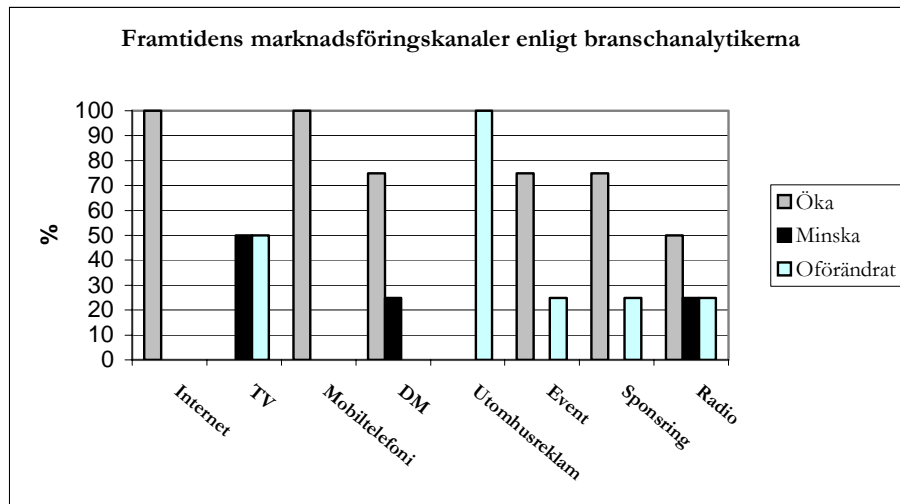
Medan några av de intervjuade branschanalytikerna ifrågasatte kompetensen hos dagens reklambyråer vad det gäller interaktivitet, hävdade andra att så inte alls är fallet. Collin menar att det finns exempel på byråer som klassas som reklambyråer trots initial tröghet idag är en av världens tre främsta inom interaktiv marknadsföring. Olsson säger att trots att reklambyråerna kanske inte uttryckligen är specialiserade på området betyder det inte att kompetensen saknas. Bryhn Jansson ifrågasätter dock reklambyråns kompetens inom området och tror att ökad kunskap bland annat hade resulterat i mer experiment kring digital-TV.

Det framkommer gemensamt från alla respondenter att byråerna har varit tröga att ta till sig nya arbetssätt som reflekterar omvärldsförändringar. Collin menar dock att detta kan vara en medvetet vald strategi och att de istället varit smarta. Ibland är det lämpligt att låta teknikheten sjunka undan för att idéerna ska bli viktigare igen. Byråerna måste utnyttja det de är bäst på, menar Collin som ger ytterligare förklaringar till trögheten; dels som ett resultat av att kunderna varit sena att efterfråga eller att man helt saknar utbildade människor inom ett specifikt område. Och om byråerna helt plötsligt börjar tänka nytt kanske det inte är idéerna som är svåra att komma på utan då blir produktionen istället svår att nå. I Sverige har TV-reklam, radio och webb kommit snabbt. I förhållande till hur länge de olika medierna har funnits så har svenska byråer inte alls varit slöa. I England har det gått betydligt långsammare med anpassning till omvärldsförändring med tanke på de förutsättningar som de har haft, menar Collin.

Framtidens köpmönster

De branschanalytiker som ingår i studien anser att framtidens köpmönster kommer att bli svårt att definiera. Collin ser att en komplicerad situation framför sig där olika typer av behov kommer att behöva tillgodoses. Jerlov förklarar att köpmönstret beror på produkt och därför blir svårt att definiera. Han tror vidare att kommunikationen kommer att uppstå på mer oväntade ställen och att PR och produktplacering kommer att ta sig uttryck på ett mer manipulativt sätt än idag. Även Olsson tror på olika köpmönster i framtiden beroende på produkt, men tror att vi kommer att handla på liknande sätt som idag fast ännu mer. Han menar också att internethandel kommer att öka i betydelse, men att människans sociala behov kommer att göra det svårt att styra över all handel till att bli internetbaserad. Även vikten av personlig service tror Olsson kommer att uppskattas allt mer i framtiden.

Figur 4.2 Branschanalytikernas svar om framtidens marknadsföringskanaler



Källa: Egen

I diagrammet ovan illustreras de intervjuades syn på betydelsen av åtta olika marknadsföringskanaler i framtiden. Samtliga anser att internet kommer att få en allt mer betydande roll i framtiden. Även mobiltelefon anses av samtliga respondenter öka i betydelse. Dessa menar även, också att event och sponsring kommer att öka liksom framförallt digital direkt marknadsföring. Jerlov uttalar sig om den postal direkt marknadsföring och önskar att den minskar då den är *"påträngande och endast bekräftar reklamens dåliga rykte – varför hugga ner en massa träd för att trycka ut något skit som ingen vill ha?"*

Tillverka själv eller köpa

Bland de intervjuade branschanalytikerna framkommer att inhouseverksamheten sannolikt kommer att öka bland kunderna. Bryhn Jansson menar att inhouse blir allt vanligare framförallt bland detaljister där effektiviseringstrycket har ökat. Det gäller framförallt de rutinmässiga aktiviteterna såsom skyltmaterial etc. Även Jerlov anser att inhouse kommer att öka framförallt som en följd av teknikens utveckling. Han menar också att det idag finns större möjligheter för företagen att ta eget ansvar idag och byråerna därför måste acceptera situationen och göra det bästa av den - istället för att göra sådant som andra kan göra mer effektivt är det bättre att satsa på att utveckla verksamhet. En av de intervjuade nämner dock risken att idéskapande uteblir om för mycket verksamhet finns inom företagets egna väggar och att det därför är viktigt att finna en kombination av produktion och innovation.

4.2 Hur ska byrån sälja produkterna?

Att identifiera på vilket sätt byråns produkter bör erbjudas spelar en viktig roll när en strategi ska tas fram för framtidens byrå och således marknadschefens bästa vän. I detta avsnitt kommer vi att presentera det empiriska material vi förvärvat för studiens *andra* delproblem. Här undersöks faktorer som bidrar till att skapa en fördelaktig relation mellan det egna företaget och byrån. Vilka kriterier anser marknadschefen vara viktiga vid val av byrå vid sidan av den produkt som erbjuds? Liksom i föregående kapitel kommer marknadschefernas svar redogöras för först och därefter branschanalytikernas.

Precis som många andra branscher drabbades reklambranschen hårt av IT-kraschen 2001. Denna bidrog till en tydlig strukturomvandling till följd av att tillflödet av riskkapital ströps och således slogs många aktörer ut. Sedan dess har det inte hänt så mycket vad det gäller strukturen i branschen. Det är idag några få stora byråer som dominerar, enligt Bryhn Jansson. Vidare anser hon att det är uppdragsgivaren som skapar omstruktureringar, därmed styr köparna konstellationen. För att få ta del av uppdragsgivarens plånbok hävdar hon vidare att det är avgörande med specialistkompetens. Idag ingår de flesta byråer i olika typer av nätverk, det är endast de riktigt stora byråerna som ibland är oberoende. Branschen är extremt traditionellt vilket bland annat yttrar sig i att det är mycket få i branschen som har invandrarbakgrund eller som är kvinnor. Anledningen till detta tror Bryhn Jansson är det arbetssätt och den disciplin som präglar branschen – att det är en trend att jobba bäst med kniven på strupen. På så vis ser hon strukturen i branschen som fienden nummer för utveckling. Hon säger även om spelet mellan vänster och höger hjärnhalva är tydligt och att ett ständigt dilemma mellan kreatörer och strateger på byråerna är tydligt.

4.2.1 Marknadschefen

Bredd eller specialisering

Flera marknadscheferna anser att relationen mellan olika byråer är komplex. Det är mångfalden i branschen som gör den komplex enligt respondenterna. Att använda sig av flera olika byråer är idag det vanligaste sättet att arbeta. Detta kräver samordning av de externa parterna. Jutendahl betonar vikten av att alla talar samma språk så att suboptimering inte uppstår mellan de olika externa parterna. Respondenterna nämner samordningen som en tidskrävande uppgift som inte alltid är det enklaste eftersom byråer inte har intresse av att samarbeta med andra externa parter. Förr var det vanligare med ”full-service” byråer eller one-stop-shop, det vill säga att en byrå användes till allt, detta är önskvärt enligt flera respondenter. Bredd är att föredra före specialistkompetens, menar flera respondenter. Men å andra sidan uppstår dilemmat mellan

bredd eller specialistkunskap hos leverantören. Enligt Odbjer är det inte trovärdigt att en och samma byrå kan hålla en hög nivå i samtliga discipliner. Det blir således naturligt att använda flera byråer för att få den kompetens som önskas trots att det ibland gör arbetet mer komplicerat. Trots komplexiteten i branschen anser flera respondenter inte att detta innebär att de erbjuder samma typ av produkter.

Kriterier för val av byrå

Hur tänker en marknadschef när det kommer till val av leverantör. Flera av respondenterna ansåg att personkemi inte var det viktigaste kriteriet vid val av byrå. Å andra sidan hävdar Odbjer att det har störst betydelse även om det kanske inte borde vara så. Det viktigaste är förmågan att leverera och att göra ett bra jobb enligt samtliga respondenter. Axelsson tillägger att relationen är av större betydelse när ett mindre företag ska välja leverantör och att kriterierna skiljer sig beroende på storleken på företaget. Många av respondenterna arbetar med upphandlingar av byråer med några års intervall. Detta innebär att kriterier ställs upp och appliceras på olika byråer för att sedan komma fram till den mest lämpliga samarbetspartnern. Respondenterna anser att trygghet, stabilitet och idéhöjd/kreativitet är det viktigaste. Nyrenius poängterar vikten av att inte känna rädsla när ett uppdrag lämnas till en byrå utan att kunna känna förtroende från både håll. Vid användning av flera olika byråer blir kriterierna olika för olika byråer, säger Axelsson, men att tillgängligheten har central betydelse i samtliga relationer är klart.

En god byrårelation bör enligt respondenterna vårdas som vilken relation som helst. Det handlar om att ge och att ta, vilket innebär att kund- leverantörsförhållandet bör tonas ner för att nå ett så bra samarbete som möjligt, menar Odbjer. Marknadscheferna anser att relationen bör vara mycket flexibel. Jutendahl belyser betydelsen av att förstå rollerna och tillsammans med flera andra marknadschefer hävdar han att det viktigaste är att byrån känner till företagets verksamhet och framförallt dess kund. Flera respondenter önskar att byråerna är aktiva och på hugget. Odbjer uttrycker det genom att säga att byråerna i viss mån ska agera varumärkespoliser som en del av sitt arbete. I framtiden anser flera respondenter att samarbete och koordination av olika externa parter kommer att ändra byrårelationen. Klädföretagets representant är övertygad om att relationen kommer att förändras då koordinationen av interna (inhousefunktioner) och externa parter blir allt vanligare.

Kundens behov

Samarbetet med byråer går i cykler menar Johannisson. Han förklarar att första året är mycket inspirerande för byrån, andra året innehåller ett mer effektivt och affärsmässigt tänk och att byrån

det tredje året ”maxar” sin förmåga. Det fjärde året kan däremot karaktäriseras av en viss trötthet och rutin kan prägla viss del av arbetet. För att undvika att arbetet på byråerna sker på rutin bör personer i arbetsgrupper bytas ut med jämna mellanrum, på så sätt kommer nya idéer alltid in i uppdragen. Samtliga respondenter talar om risken att arbetet kan ske på rutin men betonar samtidigt vikten av att kunden tar sitt ansvar och driver på processen. En respondent menar på att byråerna tycker om rutin, de ser gärna att de får en mall som de kan jobba efter gång på gång, vilket inte är det kunden vill. Branschen innehåller många tomma och fina ord emellanåt och att kunden på så sätt måste lära sig att skaka om leverantörerna ibland, menar representanten från klädföretaget. Rutinarbetet undviks också genom att tillåta byrån att ta risker och våga mer i sitt arbete. Kreativiteten måste komma från båda håll, idéhöjden måste även bli högre internt menar Axelsson.

Flera av de marknadschefer som besvarat vår enkät anser att den byrå de arbetar med idag tillgodoser deras behov. Några anser att så inte är fallet utan att det framförallt saknas kunskap om företagets verksamhet hos de byråer som anlitas. Enligt enkäten framkommer också att en god byrårelation karaktäriseras av samarbete och förståelse samt en god leveransförmåga. En av respondenterna menar att de söker ett tydligt partnerförhållande där det finns en tydlig gemensam målbild och ett starkt engagemang. En annan av de tillfrågade prioriterar förmågan att hålla deadlines komma med kreativa lösningar och vara ett bollplank för företaget.

4.2.2 Branschanalytikern

Analytikerna är överens om att relationerna mellan byråerna är mycket komplex och flertalet menar på att det är en ren sörja. Anledningen till komplexiteten, enligt Olsson, är att alla använder samma instrument – kommunikation och menar på att situationen inte kan vara annat än komplex. Byråerna slåss om samma pengar vilket gör att de inte bara tangerar på varandras områden utan rent av konkurrerar med varandra, menar Jerlov. Samtliga analytiker talar om reklambranschen som en extremt fragmenterad bransch. Collin tar även upp girighet som en bidragande faktor till komplexiteten då han menar att sörjan beror på att byråerna erbjuder att utföra vilken typ av produkt som helst även om detta inte går i linje med byråns profil. Utmaningen för branschen ligger i att få komplexiteten på plats och att hålla greppet menar Olsson. Det gäller att ha ett övertag så att man inte blir en leverantör i mängden. Flertalet branschanalytiker betonar vikten av att integrera, samordna och skapa infrastruktur i branschen. Bryhn Jansson och Collin är övertygade om att nätverken kommer få ökad betydelse samtidigt som stora independentbyråerna alltid kommer att finnas vid sidan av. Jerlov tror att branschen

kommer att bli allt mer sörjig men ser ändå positiv på branschens utveckling. Han menar att det är bara en lång resa utan destination.

Kriterier för val av byrå

Branschanalytiker menar att personliga relationer är a och o, att få en kund utan att ha haft tidigare kontakt är nästan omöjligt, säger flera respondenter. Jerlov säger att det inte borde vara så viktigt men att så är fallet och att relationer utgör en värdeplattform i ett byråförhållande. Beslutsprocessen är ofta irrationell, enligt Olsson, då rykte och relation avgör valet. Å andra sidan menar Collin att personliga relationer inte räcker för att bli vald, anledningen till detta är att frågan har hamnat hos ledningsgruppen eller styrelsen som är mer intresserade av förmågan att leverera.

Förtroende är enligt samtliga respondenter det som kännetecknar en god byrårelation. Kunden ska känna sig trygg och inte känna att det är ett risktagande att arbeta med en byrå, menar Jerlov. Han säger att unga reklammän ofta är arga över att kunden är feg, men de måste förstå att den riskbenägna kunden med budget inte är född. Collin understryker att alla konsulter viktigaste uppgift (vilket även inkluderar även reklamkarens) är att ifrågasätta och framförallt att tala om sanningen för kunden. Det är viktigt att spela med öppna kort och att en dialog ständigt pågår. Bryhn Jansson tror att byrårelationen kommer få en mindre betydande roll då en föränderlig värld kräver omtolkningar och ständigt nya idéer.

Alla respondenter säger att byråer har rutiner, men framhåller att detta även kan vara något positivt. En bra arbetsmodell är en bra rutin. Däremot är det negativt om rutinen hamnar på områden såsom kreativitet och idéskapande. Om så är fallet menar respondenterna att det är en byrås ledning ansvar att ändra strukturen i arbetsgrupper. Olsson hävdar dock att detta sker alldeles för sällan och menar på att trötta kreatörer inte spänner musklerna tillräckligt i alla lägen. Han talar om vikten av att komma utanför byråns väggar för att få förståelse för konsumenten och inspiration och ser ett problem i att kreatörerna är alldeles för stillasittande. Detta bidrar till en negativ form av rutin och långsam anpassning till förändringar i omvärlden.

4.3 Hur bör betalningsmodellen utformas?

I tidigare resultatkapitel har visat hur respondenterna ställt sig till produkten som framtidens byrå bör sälja samt hur denna ska säljas. I denna sista del empirin presenteras informationen relaterad till betalning av byråernas arbete. Nyckelord som behandlas i avsnittet kännetecknar nytta och rättvisa samt risk i samband med betalning.

4.3.1 Marknadschefen

Betalningsmodellens nytta och rättvisa

Reklambranschen bygger till stor del på innovation och idéskapande, trots detta är det svårt att separera ta betalt för detta. Det bakas ofta in i produktionen då innovation kan vara svårt att sätta ett pris på. Endast en av marknadscheferna anser att det inte är svårare att betala för innovation än produktion. Flertalet respondenter anser att det inte är svårare att betala för innovation utan snarare att det är svårare att ta betalt för innovation för byråernas del. Respondenterna nämner att det är en närmast pragmatisk fråga – det som inte går att ta på finns inte. Johannison säger att det finns stor respekt för det kreativa men att det är svårt att göra distinktionen mellan vad som är innovation och vad som produktion. Vad gäller köp av innovation i framtiden skiljer sig respondenternas åsikter åt. Odbjer menar att det kommer bli allt svårare för byråerna att motivera betalning av idéskapande eftersom konkurrensen blir allt hårdare och endast de bästa aktörerna kan ta betalt för idéerna. En annan respondent anser att det i framtiden kommer bli allt vanligare att köpa endast innovation från externa aktörer, då det kommer att bli ett komplement till ökade inhouseavdelningar.

Alla marknadscheferna använder sig idag av årsavtal, det vill säga fast betalning till sina byråer. Vid sidan av årsavtalen kan andra mindre projekt betalas genom löpande räkning eller mindre summor fast betalning. Respondenterna är överens om att olika betalningsmodeller för med sig olika för- och nackdelar. Fördelarna med årsavtal är att det skapar möjligheter att arbeta effektivt och bra för pengarna och att det ger en trygg grund att stå på. Nackdelarna med det är att det kräver mycket planering av vad som ska hända det kommande året vilket gör arbetet med byråerna mycket oflexibelt, menar flertalet respondenter. Löpande räkning, så som timbaserad betalning, är bra av motsatta anledningar – det är flexibelt och kräver inte så mycket förtidsplanering. Å andra sidan är det svårt att uppskatta kostnaden och diskussioner uppstår ofta i efterhand, menar representant från klädföretaget.

Betalningsmodeller och risk

Att använda betalningsmodeller som reflekterar risk, det vill säga resultatbaserad betalning, anses svårt av alla respondenter. Frågan om vad som är mätbart blir central och kunder vill inte alltid ta risken det innebär med en resultatbaserad modell. Marknadscheferna tycker det skulle vara intressant med betalning på resultat men har svårt att se en enkel lösning som gynnar såväl kunden som leverantören. Nyrenius menar att kunderna är för stelbenta för detta tänk och att det inte har fått någon positiv respons på de byråer som erbjuder resultatbaserad betalning. Flera

respondenter framhåller budgetens betydelse i denna fråga. Som marknadschef är det betydelsefullt att kunna se vilken del av kakan som avser byråernas arvode och menar således att det blir svårt att motivera en resultatbaserad betalningsmodell. Odbjer tror att hela betalningsmodellen måste göras om för att resultatbaserade modeller ska fungera och att detta kräver en mer rörlig budget i det stora hela.

Flera marknadschefer hävdar att någon part alltid blir missnöjd vid användning av en resultatbaserad modell. Exempelvis kanske företaget sätter upp mål som sedan inte uppnås och byrån får därmed inte betalt som tänkt, säger Johannisson. Respondenterna belyser det faktum att utomstående faktorer som ingen part kan påverka kommer att ha effekt på en resultatbaserad modell vilket minskar rättvisan av en sådan. Alla respondenter utom en anser att de betalningssätt de använder sig av avspeglar nyttan av det de får. Dock kommenterar flera marknadschefer att de önskar ännu mer valuta för pengarna som går till byråerna.

4.3.2 Branschanalytikern

Betalningsmodellens nytta och rättvisa

På andra sidan av förhandlingsbordet sitter representanter från byråerna. Låt oss nedan presentera deras syn på betalningsmodeller. Alla branschanalytiker ser svårigheten i att ta betalt för innovation. Olsson förklarar det som ett redovisningsproblem och ställer sig, tillsammans med flera andra respondenter, frågan om det är möjligt att sätta en prislapp på en kreativ idé och hur lång tid det får ta. Tidigare var reklambyråerna med produktionsfokuserade och tanken att ta betalt för innovation har inte rotat sig, menar Jerlov. Han framhåller även problemet av att sätta pris på en idé vars lycka och genomslagskraft inte kan mätas förrän den genomförs. I Sverige finns många utbildade civilingenjörer som arbetar på höga positioner. Dessa så kallade non-bullshit-människor har svårt att ta till sig det som inte går att mäta i siffror och har därmed svårt att förstå mer abstrakta företeelser såsom nyttan av varumärkesbyggande och andra typer av reklamaktiviteter. Så länge de personerna har hand om byrårelationen kommer förståelsen för innovation och betalning för denna bli svår att förmedla, anser Jerlov.

Branschanalytikerna anser det vara viktigt att vara flexibla med betalningsmodeller. Olsson nämner att det sällan uppstår diskussioner när en offert väl är satt och att det oftast är innovationsrelaterade betalningar som bidrar till diskussioner innan ett överenskommet pris uppnås. Bryhn Jansson anser att betalningsmodellerna är satta under press men att det samtidigt är svårt att motivera nya idéer inom detta område och att skapa mätsystem som passar. Enligt Collin är omöjligt att isolera hur effektiv en kampanj är och menar vidare att det aldrig kommer att finnas en rättvis modell i ett partsförhållande, trots att det finns en mer spridd flora av

modeller. Vidare menar Collin att den grundläggande frågan om betalning är: Hur mycket betyder detta för oss? Detta innebär att en förhandling och ett dealande alltid blir avgörande när betalning ska fastställas. Jerlov har länge arbetat med att utveckla resultatbaserade betalningsmodeller för sina kunder, men även han framhåller svårigheterna av att göra det i praktiken. Skälen till detta är att ur byråns perspektiv så antas det att man inte kommer att få någonting i betalning om effekten blir dålig och ur företagets perspektiv tror man att fakturan kommer bli mycket dyr. Alla är pessimister vilket gör resultatbaserad betalning mycket svår att genomföra. Bland de marknadschefer som besvarat vår enkät framkommer att de nyttjar projektbaserad betalningsmodell eller fasta månads/årsarvoden. Endast en respondent anger en kombination av fast och rörligt arvode. Samtliga menar att den betalningsmodell som används är rättvis och speglar nyttan.

Flertalet av respondenterna ser gärna en utveckling av betalningsmodeller. Bryhn Jansson säger att mätbarhet blir allt viktigare, även om det inte innefattar specifika betalningsmodeller så har uppföljning och vikten av att mäta nyttan av reklam ökat. Jerlov menar att kunde måste kunna bli erbjuden olika typer av betalningssätt och att trots att resultatbaserade modeller inte tagits emot positivt från något håll kommer utveckling ske inom detta område.

5. Analys

5.1 Vilka produkter tillfredsställer marknadschefens framtida behov?

Vikten av att erbjuda de produkter som efterfrågas kan ses som avgörande för ett företags existens. Vi talar alltså om byråns produkter för att lyckas som marknadsföringsbyrå. I det följande behandlas det empiriska material som redogjordes för i föregående avsnitt utifrån studiens första delproblem; Vilka produkter bör byrån erbjuda för att tillfredsställa marknadschefens framtida behov?

Det är tydligt att de intervjuade, i enlighet med Ridderstråle och Nordström (2004) m.fl., är överens om att det finns betydande förändringsströmmar och att dessa har påverkat den aktuella branschen. Ökad konkurrens i kombination till framförallt utvecklingen av informationsteknologin har dels skapat nya möjligheter, men också resulterat i att marknadsföringen har blivit allt viktigare och mer avancerad. Återkommande nyckelord berör bland annat *marknadsföring på kundens villkor* och att kommunicera en *upplevelse*. Samtidigt ser vi att interaktiv kommunikation förväntas öka i betydelse både utifrån marknadschefens och branschanalytikernas perspektiv, vilket bekräftar den av the Economist Intelligence Unit (2006) utförda studien - att vi går från marknadsföring via monolog till dialog. Från att ha varit konservativ, menar de flesta av de tillfrågade att branschen idag har blivit bättre på att anpassa sig till nya förutsättningar och att det därmed också idag erbjuder produkter som avspeglar omvärlds-förändringarna, vilket är ett förhållningssätt som överensstämmer med Ottoson (1997) som menar att varje försök att hålla fast vid gammal teknik och gammalt tänkande innebär minst en missad affärsmöjlighet och att ett konservativt tänkande äventyrar framtiden då andra aktörer som intar en positiv förändringsattityd får en fördel. Påståendet motsätts emellertid till viss del av en av de tillfrågade branschanalytikerna som istället ser trögheten som medveten för att ”lära av föregångarna”. Det är tydligt att den tröghet som beskrivs direkt emotsätter sig Ridderstråle & Nordströms (2004) beskrivning av *innovation genom snabbhet*, där författarna beskriver hur trötta branscher och marknader väntar på att någon ska göra något revolutionärt innan de själva ger sig in i konkurrensen. Frågan är således om det är möjligt att uppfylla det som författarna alltså benämner som snabbhetskriteriet?

Vi kan konstatera att det återfinns en rad återkommande utmaningar från alla respondenter. Det ökande mediala bruset, den allt hårdnande konkurrensen, illojala kunder, individanpassad kommunikation och relationer. Komplexiteten försvårar produktutformningen

och bekräftar Bruzelius & Skärvard (1995) som menar att ökad heterogenitet och komplexitet i företagets och organisationers omvärld blir tuffare att handskas med.

Medan samtliga av tillfrågade marknadscheferna menar att marknadsföringen idag är mer effektiv än tidigare har branschanalytikerna en mer delad uppfattning beroende på vilken tidshorisont som beaktas. Marknadsföringen kräver idag mer fokus på den tänkande individen, vilket ställer högre krav på marknadsföringen. Vi ser också att marknadscheferna anser att framtidens köpmönster mer och mer tenderar att gå mot att övergå till internetbaserad handel, medan branschanalytikerna istället ser att köpmönstret beror på produkt och att nytänkande och kreativitet inom alla områden kommer att bli avgörande. Återigen ser vi bevis på att Ridderstråle & Nordströms (2004) beskrivning av ett idealföretag som ett där *innovation genom smartbet* beskrivs. Samtidigt som författarna anser det svårt att tvinga fram kreativitet, menar de alltså också att det är viktigt att tänka nytt och se hur begränsade resurser kan utnyttjas på ett ännu mer effektivt och kreativt sätt. En av de intervjuade branschanalytikerna beskriver hur kommunikationen måste ta sig nya uttryck genom att dyka upp på oväntade ställen och dessutom vara mer manipulativ idag – egenskaper som ställer höga krav på kreativa idéer och nytänkande. Vi ser en tydlig trend bland respondenternas svar vad det gäller webbaserad kommunikation; ytterligare kommunikationskanaler ses som sekundära och med målet att styra in kunden mot den interaktiva kanalen. Det framkommer också att flera av respondenterna inte tror att webbyrån nödvändigtvis behöver få ökad betydelse på grund av detta utan att tyngden kommer att ligga mer på nya idéer, inte bara på webben utan även för hela spektret av kommunikation. Genom uttalandena ser vi en tendens mot vad De Wit & Meyer (2005) beskriver som ”broad scope”. Produkten ska vara utformad på så sätt att den inte begränsas av vilken typ av kommunikation som tillämpas, vilket kräver ett brett fokus och en förståelse för olika typer av marknadsföringskanaler. Trenden går emot Bruzelius & Skärvads (1995) beskrivning av betydelsen av djup kompetens som betydelsefullt för att undvika disintegration av organisationer.

Trots att den allmänna trenden bland många av dagens företag har varit att outsourca verksamhet som ett led i att satsa på kärnprocesserna framkommer att många, framförallt branschanalytiker, ser ett ökat behov av inhouseverksamhet i framtiden. Detta står helt i motsats till det som Maurice & Greaver (1999) beskriver och som framförallt orsakats av dagens snabbt föränderliga omvärld. Genom studien framkommer emellertid att mer och mer, framförallt produktion, utförs av det enskilda företaget självt. I motsats till Hendry framkommer också att kostnadmässiga fördelar tillsammans med rent taktiska faktorer styr trenden mot inhouse. Det råder en motsättning mellan ökad outsourcing i allmänhet och ökat inhouseverksamhet i reklambranschen i synnerhet. Vi ser trenden som intressant och som ett

tecken på att det finns ett glapp mellan den produkt som efterfrågas och den som erbjuds. Glappet kan vidare identifieras som en obalans mellan produktens kostnad och nytta.

5.2 Hur ska byrån sälja produkterna?

Att ta fram en strategi för att nå sina mål är av stor betydelse när det handlar om att tilltala existerande samt potentiella kunder. Den positionering som företaget ämnar ha bör spegla de kriterier som är viktigast för kunden. Respondenternas svar angående relationen med byråer redogjordes för i resultatkapitlet och denna information kommer här att analyseras och relateras till referensramen.

Det står klart att reklambranschen uppfattas som mycket komplex och fragmenterad. Utifrån kundens perspektiv ser vi att det är mångfalden i branschen som bidrar till **komplexiteten**. Detta kan ses som ett resultat av de förändringar som skett i byråernas omvärld såsom omskrivs av Bruzelius och Skärvad (1995). Reklambranschen gick igenom en strukturomvandling som förändrade marknaden omkring 2001. Trots detta är branschen mycket traditionell enligt några av branschanalytikerna, som riktar stark kritik mot branschens struktur. Den traditionella prägeln är ett hot, enligt Ridderstråle och Nordström (2004), som menar på att total innovation är ett måste för att svara på förändringar i omvärlden. Att kvinnor och invandrare är få i branschen är ett tecken på den traditionella strukturen som en analytiker talar om. Det faktum att branschen inte har anpassat sig i denna fråga visar att total innovation inte har präglat alla avdelningar på byråerna. Återigen innebär detta konservativa sätt att tänka och arbeta, enligt Ottossons (1997) teori, att byråerna äventyrar framtiden då andra aktörer som intar en mer positiv förändringsattityd får en fördel. Den strategiska innovationen hos byråerna bör förbättras för att på så sätt minska komplexiteten i branschen. Flera branschanalytiker menar dock på att framtiden kommer att göra branschen ännu mer sörjig vilket därmed innebär att den strategiska innovationen blir desto viktigare för byråerna.

Att branschen skulle bli ännu mer komplex kan komma att bero på nätverkens växande roll i branschen. Vid utveckling av nätverken kommer byråernas individuella position och strategi behöva vara ännu tydligare för att inte försvinna i mängden av leverantörer. Då samtliga respondenter i denna studie menar att branschen är komplex får vi en tydlig indikation på att positionering av en byrå är av stor betydelse.

För att fastställa en **position** har vi identifierat de viktigaste kriterierna för kunderna när de väljer leverantör. Enligt De Wit & Meyer (2005) är det pris, image, tillgänglighet och relationer som utgör grunderna för konkurrensfördelar. Respondentgruppernas åsikterna om relationers betydelse gick isär. Branschanalytiker menar på att relationer och image är avgörande

kriterier vilket således kan ses som de viktigaste konkurrensfördelarna. De Wit & Meyers (2005) teori om att skaffa komparativ fördel genom att skaffa en mer tilltalande image än konkurrenterna understryks därmed av analytikernas svar. Utifrån byråns perspektiv är dessa kriterier främst av betydelse i det initiala skedet av en relation.

Å andra sidan menar marknadscheferna på att kriterier så som tillgänglighet, stabilitet, leverans och kreativitet är viktigare. Dock stärks teorin om relationens betydelse även av flera marknadschefer som betonar personliga relationer som en ofta viktig källa till komparativa fördelar för en leverantör. Pris är inget avgörande kriterium för marknadschefen i jämförelse med andra redan nämnda faktorer. Tillgänglighet handlar att kunna erbjuda rätt produkt, vid rätt tidpunkt, på rätt sätt och på rätt plats, vilket till viss del även innefattar även leveransförmåga som var den mest eftertraktade egenskapen enligt marknadscheferna. En del av tillgängligheten svarar även för flexibilitet och stabilitet som efterfrågades av flera marknadschefer.

Sammanfattningsvis menar branschanalytikerna att de komparativa fördelarna återfinns i relation och image samt att leveransförmåga är viktigt under arbetets gång. Marknadscheferna lägger mest tyngd på kriterier som innefattas i De Wit & Meyers (2005) definition på tillgänglighet. Kriterierna kan komma att ändras då beslutet tas av olika personer. De irrationella beslutsprocesserna kan komma att bli färre i framtiden då det blir vanligare att beslut om leverantör fattas högre upp i organisationen exempelvis av vd.

Kunskap om kundens bransch och marknaden de verkar på – förståelse för deras affär är övriga kriterier som marknadscheferna framhöll. Dessa kunskapsrelaterade faktorer leder oss in på olika typer av **fokus** vid utformandet av en strategi. Vad efterfrågas – bred fokus eller specialistkunskap?

Vid en analys av ytterligare kriterier så som bred fokus eller specialistkompetens blir kundens önskemål ännu tydligare. Denna fråga är i huvudsak en kunskapsrelaterad fråga men bekvämlighet bör även nämnas i detta sammanhang. Ur resultatkapitlet framgick att det är vanligt att anlita flera olika byråer mellan vilka arbetet sedan måste koordineras. Av detta framgår att niche focus, i de Wit och Meyers (2005) modell, är de vanligast förekommande positioneringarna som företag i reklambranschen använder. Till viss del önskar marknadscheferna att denna sida av komplexiteten ska bli lättare att handskas med genom att de externa parterna gemensamt arbetar för en slutprodukt för kunden. Enligt dessa önskemål skulle positioneringen således gå mot mer broad scope, i den tidigare nämnda modellen. Dilemmat mellan bred och smalt fokus är uppenbar i denna bransch. Branschanalytikerna menar att kunden måste kunna bli erbjuden allt. Även om detta inte innebär att det är en fullservice byrå som är den optimala byrån så ska

beställningen kunna tas emot på ett ställe även om arbetet sedan görs utanför just denna byrås väggar. Likt Ridderstråle och Nordströms (2004) idéer om att framtidens företag måste inse att de inte kan vara bäst på allt, framhåller flera marknadschefer det faktum att det inte är trovärdigt om en byrå påstår sig kunna allt. Även om specialistkompetens önskas av flera marknadschefer så är det bred fokus det som är överordnat. Hur ska en byrå positionera sig med ett så tydligt dilemma som utgångspunkt?

Om ett ihålig fokus skulle eftersträvas och byråerna skulle fråga sig; är vi i världsklass? i alla uppgifter de gör, så skulle förmodligen ett väldigt litet antal byrå ha bred fokus och därmed erbjuda produkter inom alla discipliner. Situationen har redan gått lite åt detta håll då den svenska reklammarknaden idag utgörs av några få större aktörer. Om detta beror på fokus, image eller kundkontakter är svårt att fastställa, men det är tydligt att endast några få aktörer kan ha bred fokus. Specialistkompetenser och specialistbyråer kan ses som svar på förändringarna i vår omvärld och innovation genom att vara smart i enighet med Ridderstråle och Nordströms (2004) teori om innovation. Specialistbyråernas nischfokus kommer att sättas på prov varje gång det sker en förändring i omvärlden som kräver anpassning av byråerna. Då marknadscheferna, i många fall, vill arbeta med de bästa leverantörerna kommer en efterfrågan av specialister inom de olika disciplinerna alltid kommer att finnas. Dilemmat mellan smal eller bred fokus tar följaktligen aldrig slut. Kan det bästa köpet av reklam även vara det mest bekväma för marknadschefen? Hur kan det bästa köpet vara uppfylla kriteriet om bekvämlighet?

Personliga relationer diskuterades tidigare som ett kriterium vid val av byrå. När en leverantör blivit vald tas *relationsfrågan* till en ny nivå då det handlar om att skapa ett välfungerande samarbete. Ridderstråle och Nordström (2004) menar att genom en god relation till sin leverantör kan kunden få större möjlighet att påverka leverantörens produktutbud. Detta understryks av flera marknadschefer som hävdar att samarbete med, samt mot, en gemensam målbild kännetecknar en god byrårelation. Förtroende, samarbete, förståelse för kunden och öppen dialog är det som, enligt såväl branschanalytiker som marknadschefer, utmärker en god byrårelation.

Tidigare diskuterade vi vikten av att vara innovativt som företag vad gäller strategi men innovation är av mycket stor betydelse i den produkt som byråerna erbjuder. Då kreativitet ansågs vara ett av de viktigaste kriterierna för marknadscheferna analyserar vi innovationens betydelse ännu en gång. Brist på innovation och gammalt tänkande är mycket negativt i kundens ögon. När arbetet på byråerna sker på *rutin* kan detta leda till att kunden byter byrå och en kund går förlorad. Anledningen till den bristande innovationen kan vara resultatet av att kreatörerna är alldeles för stilla sittande och därmed har bristande marknadskunskap. Det har visat sig att arbetet

på byråerna till viss del sker på rutin och att detta lättast åtgärdas genom att byta ut personer i arbetsgrupper. Rutinarbetet kan ses som brist på innovation eller lathet med mera, oavsett vad det beror på kan försök till gammalt tänkande resultera i att byrån förlorar en kund. Respondenterna har vid flera tillfällen betonat vikten av att vara innovativ internt i företaget (kundens företag) och inte endast förlita sig på byråns kreativa förmåga. Detta poängterar Ottosons (1997) teori om att samhället har liten förståelsen om innovationsverksamhetens förutsättningar och genomförande. Genom att skapa ömsesidig förståelse mellan byrån och kunden skulle rutinarbetet sålunda att minska.

5.3 Hur bör betalningsmodellen utformas?

Att sätta ett pris på en idé är inte lätt, det är svårt att definiera och svårt att värdera. Betalning till byrån kan ske på flera olika sätt. Att tydligt åtskilja *innovation* och produktion i ett projekt innebär stora svårigheter. Hur kan en kreatörs tankeverksamhet separeras från produktionen av en kampanj? Förmodligen kommer detta att förbli en fråga om det som går att ta på kontra det som inte går att ta på. Enligt flera analytiker så har de traditionella reklambyråerna gått från att vara produktionsinriktade till att vara mer inriktade mot innovation samt strategifrågor. Denna utveckling kan ses som ett resultat av antingen ökad andel inhouse-avdelningar hos kunderna själva eller på grund av att produktionen flyttas från byråerna till specifika produktionsbyråer. Oavsett anledning till denna utveckling bör innovationens betydelse belysas. I framtiden kommer det alltså att ställas högre krav på köp av endast innovation som en separat produkt. Detta sätter press på betalningsmodellerna som i framtiden måste anpassas till denna nya typ av produkt.

Resultatbaserade modeller är ett betalningssätt som ännu inte uppskattats, varken av byråer eller av kunder i reklambranschen. De huvudsakliga anledningarna är den pessimism som uppstår hos såväl ledningen på byrån som hos marknadschefen. Respondenternas svar stämmer överens med Jerlovs (2006) teori om betalningsmodeller, i vilken han menar att svårigheten ligger i att bestämma vilken betydelse just marknadsföringen har haft. Trots att nyfikenhet och intresse för resultatbaserade modeller visades i både respondentgrupperna finns en skepsis mot att det går att finna en rättvis modell. Detta styrker Jerlov som gör gällande att framtagandet av en rättvis modell visat sig alltför komplicerat.

Även om Ridderstråle och Nordström (2004) menar att företagen måste tänka nytt om de vill vara innovativa genom att vara smarta så kanske det inte är just så enkelt när vi talar om betalningsmodeller. Innovationen måste, i detta fall, inte bara avse ta fram nya modeller, utan snarare fokusera på förståelsen om hur pessimismen mot resultatbaserade modeller kan vändas till optimism. Marknadscheferna ser gärna förslag på rättvisa resultatbaserade modeller men de

negativa aspekterna är ännu många. Att betala efter effekt och verkningsgrad försvårar budgetarbetet för en marknadsavdelning, då det inte går att fastställa en kostnad för marknadsföring när budget ska läggas. Detta innebär att om resultatbaserad betalning ska äga rum så måste budgeten vara rörlig/rullande, ett arbete som involverar många fler än bara marknadsavdelningen.

Budget läggs ofta med hjälp av historisk data för att på så sätt förutse framtiden. Med ett historiskt perspektiv även vad gäller kampanjer skulle effekten kunna förutses och på så sätt skulle en resultatbaserad modell bli enklare och mer rättvis att tillämpa. Denna teori som Jerlov (2006) presenterar kräver dock ett avstamp någonstans ifrån, vilken förr eller senare innebär ett vågspel med det resultatbaserade systemet. Vi kan konstatera att en rättvisa och uppskattat resultatbaserad modell ännu inte är uppfunnen. Utvecklingen ligger i tiden och framtagandet av nya modeller kommer att krävas då branschen är i ständig förändring. Ridderstråle och Nordströms (2004) teori stämmer i detta sammanhang på så vis att nytänkande måste genomsyra framtaganden av nya modeller men främst med fokus på att eliminera pessimismen från byrån och kundens håll. Kanske ger resultatbaserade modeller inget positivt intryck och bör därför omformuleras och uttryckas på annat sätt i framtidens betalningsmodeller.

Diskussionen har endast förts kring resultatbaserade modeller, men för att bedöma rättvisan av dessa bör även dagens vanligaste betalningssätt behandlas. *Årsavtal* - som är det vanligaste sättet att betala idag, avspeglar nyttan enligt de flesta av respondenterna. De uppfattar den i de flesta fall som rättvis. Årsavtalens motpol är löpande betalning uppfattas om flexibelt men ofta dyrt då ingen fast grund finns. Diskussionerna uppstår vid förhandlingen av ett årsavtal men vid betalningen, det vill säga i efterhand, med löpande betalning. Hur rättvis betalningsmodellerna är går först att fastställa när en jämförelse mellan alternativen gjort. De flesta av dem som ingår i studien menar att årsavtal i större utsträckning avspeglar nyttan än vad löpande betalning gör. Frågan blir snarare hur rättvis ett årsavtal är i jämförelse med en resultatbaserad modell. Det som alltid kommer att tala för årsavtal är planering och budgeten som det medför. Den resultatbaserade modellen kan vara mer lämplig för mindre företag där resurserna är knappa och de inte behöver lägga ut pengar innan motprestationen erhållits. Årsavtal kräver planering och inte minst en uppfattning om vad byråns arbete är värt. Att lära känna byrån och dess sätt att arbeta är en alltså en förutsättning för ett så rättvist årsavtal som möjligt. Å andra sidan kan en resultatbaserad modell vara lämplig som ett prov på byråernas arbete vid val av byrån eller i ett initialt skede i byrårelationen. Rättvisan handlar snarare om nyttan av marknadsföringen och bidraget av den. Nyttan av en resultatbaserad modell är helt avhängig mätbarheten vilken, som tidigare nämnts, är mycket svår.

6. Slutsats

Vi talade inledningsvis om vikten av en strategi. Att betydelsen av att agera långsiktigt i en föränderlig värld blir allt viktigare och att ett genomtänkt handlande är betydelsefullt för att minimera den osäkerhet och risk som vi förknippar med framtiden. Vägen som speglar den framtid som vi förväntar benämns alltså som strategin. Men hur ser framtiden ut och hur kan vi fastställa denna i nutid när svaret först uppenbarar sig när framtiden faktiskt inträffar? Det krävs en analys av förutsättningar, förväntningar och behov, och det är denna analys vi nu redogjort i studien. Med idéläran som verktyg har vi analyserat det empiriska materialet och vi för nu studien vidare - vi summerar och drar slutsatser. Syftet med studien har varit att skapa förståelse för reklambranschens utveckling och framtida krav och med denna kunskap som bas utveckla ett ramverk för strategiutveckling av framtidens byrå eller som vi väljer att kalla den - marknadschefens bästa vän. Men vad kom vi då fram till? Vilket ramverk för den framtida strategiutformningen hjälper oss att bestämma vem det är som kommer att bli marknadschefens bästa vän i framtiden? Vi har i denna studie kontinuerligt utgått ifrån de tre frågeställningar som presenterats inledningsvis och som berör produkt, arbetssätt och betalningsmodell för att uppfylla syftet med studien. Vi inleder med produktidentifiering.

Vi kan konstatera att det framkommer ett tydligt krav på ökad idéhöjd och att idéerna måste bli kanaloberoende. Trots det finns en tydlig trend mot att mer och mer kommunikation kommer att vara interaktiv, ser vi att betydelsen av traditionell marknadsföring fortsätter att utgöra en viktig ingrediens av marknadsföringsmixen. Detta komplicerar emellertid bilden av vilken produkt som kommer att bli betydelsefull. Det går alltså inte entydigt att säga att den interaktiva kommunikationen kommer att vara viktig, utan snarare att den kommer att bli huvudkanalen och att de traditionella medlen *kompletterar*. Ett ökat medialt brus ställer krav på marknadsföringen och komplicerar den, vilket kan göra det farligt att fokusera på *en* kanal. En ytterligare utmaning som många av de intervjuade har pekat på är problematiken kring synkronisering av olika typer av kommunikationsmedel och även här berörs problematiken kring idéhöjd. Att oberoende av kanal skapa en idé som inte bara är möjlig att förmedla via en kanal utan genom *flera* tenderar att bli allt viktigare då många av de byråer som idag existerar fokuserar på endast en av dessa. Således måste kommunikationskanalerna synkroniseras så att budskapet kan exponeras maximalt. Byrån måste alltså lyfta blicken och se bortom sitt specifika område för att kunna erbjuda en helhetslösning.

Vi väljer att åter beröra kreativitet och idéhöjd när vi behandlar framtidens produkt på så sätt att ett ökat fokus kommer att ligga på just idéer istället för ren *produktion*, vilket idag ofta är en

viktig del av byråns verksamhet. Som ett resultat av att produktionsdelen också har blivit mer lättåtkomlig för andra och framförallt billigare, exempelvis när det gäller webbaserad produktion, tyder utvecklingen på relationen eller ”glappet” mellan kostnad och nytta för denna del inte längre är lika lätt att motivera för den enskilda byrån. En indikation på utvecklingen ser vi genom den ökade andelen inhouse i många företag som framförallt förklaras av kostnadsmedvetenhet.

När vi besvarar det första delproblemet rörande framtidens produkt framkommer alltså nyckelord såsom *idéhöjd* och *kanaloberoende*. Vi ser en framtid där byrån präglas mer och mer av kreativitet än idag och där framtidens byrå blir något av en *innovationsbyrå* snarare än produktionsbyrå. Framtidens produkt blir därför innovationen själv, en produkt som helt trotsar sättet på vilken den förmedlas, dvs. kommunikationskanal. Vi trotsar således den produkt som vi tidigare klassificerat utifrån kommunikationskanal och konstruerar ett djupare produktperspektiv. Trots att det kan verka självklart i en tid av snabb förändring finns alltså anledning att tro att framtidens byrå är den som analyserar snarare än reagerar, vilket verkar ha varit fallet tidigare i byråbranschen. Istället för att byrån reagerar på omvärldsförändring och låter kommunikationen anpassas till dessa i efterhand bör den genom kreativitet och nytänkande skapa nya sätt att kommunicera, liksom utnyttja den idag dolda potentialen i dem som redan existerar.

Vårt andra delproblem har berört byråns arbetssätt och relation i förhållande till den köpande parten. Arbetssättet kommer att behöva anpassas till det innovationsdominerande sättet att arbeta på. Diskussionen om smalt eller brett fokus kan därmed ses på olika sätt. Framtidens byrå kommer att vara smal i sitt arbetssätt på så sätt att den fokuserar på innovation, men å andra sidan kommer den att vara bred ur meningen att alla discipliner behärskas - *smalt och brett fokus står här inte emot varandra*. Spetskompetenser kommer troligen få en viktigare roll då kraven på marknadsföringen ökar och därmed också krav på kunskap inom de olika disciplinerna. Oavsett smalt eller brett fokus måste framtidens byrå ha stark strategisk kompetens och kunskap om kundens verksamhet vilket även inkluderar kundens (företagets) egna slutkonsument. Att ha ett öra ut mot marknaden måste bli en del av vardagen för marknadschefens bästa vän i framtiden.

Beträffande byrårelationen i framtiden kommer även denna att behöva anpassas till omvärldens förändringar på så sätt att *samarbete och koordination* av olika externa parter kommer att ändra relationen. Vi menar på att byråerna måste förstå vikten av att samarbeta med andra externa parter för att tillfredsställa kunderna. Från marknadschefens sida kommer det att krävas en tydlig rollfördelning, mellan såväl interna som externa parter. Vi funderade i analysen kring möjligheten att det bästa köpet även kan vara bekvämt; hur kan det bästa köpet vara uppfylla

kriteriet om bekvämlighet? Genom att vara samarbetsvillig med andra aktörer samt besitta spetskompetenser menar vi att framtidens byrå kan och bör möjliggöra ett sådant köp.

Det tredje delproblemet berör den betalningsmodell som marknadschefen bäst anser spegla den nytta och risk som är förknippad med denna typ av produkter. Innovationsintensiteten sätter press på betalningsmodellerna. Även i framtiden bör byråerna erbjuda olika betalningsformer eftersom alla kunder har olika preferenser. Det är därför mycket viktigt att byrån är flexibel i fråga om betalningssätt som de erbjuder, vilket innebär att såväl fast som rörlig betalning bör erbjudas. Att flexibilitet kommer vara a och o även vad gäller betalningssätt i framtiden är säkert då konkurrensen hårdnar och sätter press på byråerna. Det handlar om att vara marknadschefens bästa vän och på så sätt *anpassa modellen till varje enskild kund*.

Med hänvisning till de diskussioner som förts beträffande betalningsmodeller menar vi att oavsett hur bra en betalningsmodell än kan bli kommer faktorer i omvärlden alltid påverka utfallet av en kampanj och följaktligen göra betalningen mindre rättvis, antingen för byråns eller för kundens räkning. Inte ens den bästa byrån eller den bästa marknadschefen kan undvika eller påverka omvärldsfaktorer, därmed kan de inte heller utveckla en fullt rättvis betalning baserad på effekt.

Marknadschefens bästa vän i framtiden är:

- En byrå som erbjuder en produkt i form av innovation och som fokuserar på idéer snarare än produktion oberoende av kanal.
- En proaktiv byrå som ligger i framkant genom att aktivt söka idéer samt kunskap om kundens verksamhet, produkter och slutkund och som gemensamt med andra aktörer arbetar för att tillfredställa marknadschefens önskemål.
- En byrå som erbjuder en flexibel betalningslösning för sina kunder och som anpassar denna efter kundens verksamhet och produkt.

Vi vill ytterligare kommentera den sista punkten som behandlar betalningsmodeller och som tenderar att öka ytterligare i komplexitet i takt med den av oss framkomna bilden av en allt mer innovationsinriktad byrå. Detta scenario ökar svårigheten att utforma en rättvis betalningsmodell då just innovationer och idéer är den del av produkten som är svårast att ta betalt för. Vidare forskning inom detta område, och förhoppningsvis en lösning som tillgodoser båda parternas krav, är intressant och utmanande varför vi slutligen vill rekommendera detta för framtida forskning i ämnet.

*Denna studie har ämnat utgöra underlag för ett handlande
- en strategi för framtidens byrå.*

*Vi talde om den rätta vägen, eller en av de rätta vägarna
som var och en leder till den framtid eller slutdestination,
(om det över huvudtaget finns något slut?) som definierar de
slutsatser vi dragit i denna studie. Strategin kan nu utformas.*

7. Bibliografi

Litteratur

- Aalders, R. (2001) *The IT Outsourcing Guide*. John Wiley & Sons, Chichester
- Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, S. (1979) *Positivism kontra hermeneutik*. Korpen, Göteborg
- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (1988) *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.
- Bragg, S.,M (1998) *Outsourcing – A Guide to Selecting the Correct Business Units*. John Wiley & Sons: New York USA
- Brian Quinn, J. & Ghoshal, S. & Mintzberg, H. (1998) *Strategy process*. The Bath press, Great Britain.
- Bryzelius, L-H. & Skärvad, P-H. (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2005) *Strategy Synthesis – resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. Thompson Learning, London.
- Fransson, D. (2005) *Outsourcing Strategies for Wood Product Manufacturing Firms – driving forces and strategic development*. Linköpings Universitet, Linköping.
- Greaver, M. (1999) *Strategic outsourcing*. Amacom, New York
- Johansson Lindfors, M-B. (1993) *Att utveckla kunskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Karlöf, B. (1988) *Affärsstrategi – definitioner av affärstrategiska begrepp och modeller*. Ledarskap förlag KB, Visby
- Lekvall, P. & Wahlbin, C., 1993. *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM, Göteborg.
- Lind, J. (2004) *Strategi och ekonomistyrning – en studie av sambanden mellan koncernstrategi, affärsstrategi och ekonomistyrning*. Handelshögskolan i Stockholm.
- Lunddahl, U. & Skärvad, P-H. (1982) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.
- Mintzberg et al. (1998) *Strategy Safari – A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press: New York.
- Nilsson Molnár, M., 1997. *Internationella Affärsförhandlingar*. Kompendiet AB, Göteborg.
- Ottosson, S. (1997) *Innovation och företagsförnyelse*, Tervix, Floda.

Porter m. e. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free press: New York.

Ridderståle, J. & Nordström, K. (2004) *Funky business*. Bookhouse Publishing, Stockholm

Samuelsson, L.A. (2004) *Controller handboken*, Industrilitteratur, Uppsala

Starrin, B & Svensson, P-G. (1994) *Kvantitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur Lund.

Wilhelmsson, L. (1992) *Banbrytande innovation för 2000-talet – hur dagens idéer blir morgondagens produkter*. Konsultförlaget, Uppsala.

Tidskrifter

Economist Intelligence Unit. (2006, september) *The future of marketing – from monologue to dialogue*. The Economist.

Hendry, J. (2001) *Culture, community and networks: the hidden costs of outsourcing*. European Management Journal 13(2):193-200

Jerlov, F. (2006) *Reklam (R)Evolution*, Göteborg.

Sveriges Reklamförbund, (2003), *Exxon rapporten – finns det hopp för reklam?* Derkern, Stockholm

Bilaga A - Intervjuguide

Intervjuguide – Branschanalytiker

Påståenden:

- Webb-byråns roll kommer att få ökad betydelse i takt med ökade krav på den interaktiva kommunikationen dvs. dialog är mer viktigt än monolog.
 - Relationen mellan de olika byråerna är komplex. De erbjuder egentligen oftast samma typ av tjänster.
 - Reklambyrån förstår inte interaktiva kanaler *på riktigt*.
 - Till 75 % är det personkemi och relationer som avgör vilken leverantör ett företag väljer.
 - Det är svårare att ta betalt för innovation än produktion.
 - Byråernas arbetssätt bör ändras för att reflektera omvärldsförändringar.
 - Betalningsmodeller bör ändras för att reflektera risk.
-

1. Hur ser branschen ut idag? Vilka aktörer finns och vad skiljer de åt?
2. Hur har branschen reagerat på omvärldens förändringar så som IT, ökad globalisering etc? Har anpassningen skett snabbt?
3. Hur skiljer sig marknadsföringen idag i förhållande till för 5-10 år sedan? Kommunicerar företagen bättre med kunderna idag?
4. Anser du att den marknadsföring som sänds ut idag är i form av monolog eller dialog?
5. Hur ser framtidens köpmönster ut? Vilken kommunikation kommer nya produkter att kräva i framtiden?
6. Under kommande 5 år, vilka marknadsföringskanaler tror du kommer att få ökad/minskad betydelse?
7. Vad tycker du kännetecknar en god byrårelation? Kommer denna relation förändras i framtiden? Vilka kriterier tror du är viktigast för ett företag vid val av byrå?
8. Det finns de som säger att mycket av arbetet på reklambyråerna sker på rutin, hur upplever du detta?
9. In-house funktioner, mer nu än förr? Varför? Ser du ett ökat eller minskat behov av dessa i framtiden?
10. Tycker du att de betalningsmodeller som används idag är rättvis och avspeglar nyttan? Finns det utrymme för andra sätt att ta betalt för sina tjänster?
11. Hur ser branschen ut om 5-10 år? Vilka tjänster kommer att efterfrågas? Hur ska branschen bemöta detta?

Bilaga B - Intervjuguide

Intervjuguide – Marknadschefer

Påståenden:

- Webb-byråns roll kommer att få ökad betydelse i takt med ökade krav på den interaktiva kommunikationen dvs. dialog är mer viktigt än monolog.
- Relationen mellan de olika byråerna är komplex. De erbjuder egentligen oftast samma typ av tjänster.
- Reklambyrån förstår inte interaktiva kanaler *på riktigt*.
- Till 75 % är det personkemi och relationer som avgör vilken leverantör ett företag väljer.
- Det är svårare att betala för innovation än produktion.
- Byråernas arbetsätt bör ändras för att reflektera omvärldsförändringar.
- Betalningsmodeller bör ändras för att reflektera risk.

-
1. Hur skiljer sig marknadsföringen av era varor/tjänster idag från för 5-10 år sedan? Är det viktigare med marknadsföring idag?
 2. Kommunicerar ni bättre med era kunder idag än förr? På vilket sätt?
 3. Under kommande 5 år förväntar ni er att kostnaderna för olika marknadsföringskanaler kommer att öka eller minska? Fyll i bredvid respektive kanal:
Internet
Tv
Mobiltelefoni
Direkt Marknadsföring
Utomhusreklam
Event/Sponsring
Radio
 4. Hur ser framtidens köpmönster ut? Vilken kommunikation kommer era nya produkter kräva i framtiden?
 5. Vilken/vilka typer av byråer anlitar ni idag?
 6. Hur tänker ni när ni väljer byrå? Vilka kriterier är viktigast för er?
Pris
Image
Relation
Specialisering
Bredd
Tillgänglighet
 7. Vad tycker du kännetecknar en god byrårelation? Kommer denna relation förändras i framtiden?
 8. Det finns de som säger att mycket av arbetet på byråerna sker på rutin, hur upplever du detta? I vilket utsträckning tillfredsställs era behov?

9. Vilken typ av betalningsmodell använder ni idag?
10. Tycker ni att den aktuella betalningsmodellen är rättvis och avspeglar nyttan?
11. Anser du att den marknadsföring ni sänder ut är i form av monolog eller dialog?
12. Har ni några *in-house* funktioner inom marknadsföring? Varför? Ser du ett ökat eller minskat behov av dessa i framtiden?

Bilaga C - Enkät

Enkät - "Marknadschefens bästa vän i framtiden"

1. Är det viktigare för er att göra reklam för era varor och tjänster idag än för 5 år sedan?

- a. Mindre viktigt b. Ingen skillnad c. Viktigare d. Mycket viktigare

2. Under kommande 5 år förväntar ni er att kostnaderna för respektive marknadsföringskanal kommer att öka eller minska.

Ökar/Minskar/Ingen skillnad/Använder ej (Ange vid varje alternativ)

Internet

Mobiltelefoni

Sponsring/Event

Direkt marknadsföring

Magasin/Veckotidningar

TV

Dagstidningar

Utomhusreklam

Radio

3. Hur ser framtidens köpmönster ut? Vilken kommunikation kommer era nya produkter kräva i framtiden?

4. Många anser att marknadsföringen går från att vara monolog till att vara dialog.

Anser du att detta påstående stämmer?

- a. Ja b. Nej c. Har ingen uppfattning

5. Vilken/vilka typ av byrå anlitar ni idag?

- a. reklambyrå b. integrerad byrå c. dm-byrå d. pr-byrå e. event-byrå
f. interaktiv byrå g. design-byrå h. sales promotion-byrå i. produktionsbyrå
j. medie-byrå k. övrig byrå

6. Hur tänker ni när ni väljer reklambyrå? Vilka kriterier är viktigast för er?

1 är minst viktigt och 5 mest viktigt.

Pris

Image

Tillgänglighet

Relationer

Brett fokus

Specialist kunskap

Övriga faktorer:

7. Vad tycker du kännetecknar en god byrårelation?

8. Anser ni att den byrå ni arbetar med tillgodoser era behov?

- a. Ja b. Nej

Svar: (om nej, vad saknas)

9. Har ni några inhouse-funktioner inom marknadsföring idag? Ser ni ett ökat eller minskat behov av dessa i framtiden?

10. Vilken typ av betalningsmodell använder ni idag?

11. Tycker ni att den aktuella betalningsmodellen är rättvis och avspeglar nyttan?

Bilaga D - Transkription

Intervju – Per Nyrenius

Påståenden:

- Webb-byråns roll kommer att få ökad betydelse i takt med ökade krav på den interaktiva kommunikationen dvs. dialog är mer viktigt än monolog.

Sant och falskt. Det sanna i påståendet är att dialog blir allt viktigare. Däremot är Per inte helt övertygad av webb-byrå som enskild aktör. Han tror att webb byrå går mer mot webb produktionsbolag – därmed spelas deras roll som webbyrå ut på sikt. Jmf med de varumärkesbyråer som fanns för några år sedan.

- Relationen mellan de olika byråerna är komplex. De erbjuder egentligen oftast samma typ av tjänster.

Ja, det stämmer helt. Det gäller att inte ha för många olika leverantörer, det blir för komplicerat att samordna.

- Reklambyrån förstår inte interaktiva kanaler *på riktigt*.

Nej, det stämmer inte. Självklart beror det på vilken byrå man talar om.

- Till 75 % är det personkemi och relationer som avgör vilken leverantör ett företag väljer.

Nej, det stämmer inte. Leverans är det viktigaste.

- Det är svårare att betala för innovation än produktion.

Nej, men det är svårare att ta betalt för innovation än produktion. Byråerna vill

- Byråernas arbetssätt bör ändras för att reflektera omvärldsförändringar.

Ja, absolut.

- Betalningsmodeller bör ändras för att reflektera risk.

Intressant, visst borde de reflektera risk men hur. Om man använder sig av en resultatbaserad modell kommer företaget till tanken: Tänk om det går bra då?. Ofta har företag en budget och om det rör sig om en resultatbaseradmodell är det troligt att denna kommer att överskridas. Kunderna/företagen är ofta för stelbenta för detta tänk. Det har prövats på flera byråer utan framgång.

13. Hur skiljer sig marknadsföringen av era varor/tjänster idag från för 5-10 år sedan? Är det viktigare med marknadsföring idag?

Från att ha marknadsfört sig på produktens villkor så har Västtrafik på senaste försökt arbeta på marknads villkor. Per nämner att branschen är väldigt omogen ur marknadsföringsperspektiv och att det finns mycket kvar att lära. Det är lika viktigt att marknadsföra sig idag som förr.

14. Kommunicerar ni bättre med era kunder idag än förr? På vilket sätt?

Ja, kommunikationen är bättre idag då den sker på kundens villkor. Den har gått från att vara information till att vara just kommunikation.

15. Under kommande 5 år förväntar ni er att kostnaderna för olika marknadsföringskanaler kommer att öka eller minska?

Internet - öka

Tv – vara den samma

Mobil – öka

DM – öka.

Utomhusreklam – vara den samma

Radio – minska

Event/Sponsring – event kommer förmodligen att öka och sponsring minska.

16. Hur ser framtidens köpmönster ut? Vilken kommunikation kommer era nya produkter kräva i framtiden?

Nyligen börjar Västtrafik med försäljning av resor via sms, detta är något som Per tror kommer att utvecklas. Näthandel kommer att utvecklas och bli en stor del av framtida köpmönster. Det kommer vara mer personinriktad försäljning snarare än den tidigare känslan av det ”kollektiva”. Per ser vikten i att förstå att det är individer de säljer till.

17. Vilken/vilka typer av byråer anlitar ni idag?

Reklambyrå, mediebyrå och pr-byrå.

18. Hur tänker ni när ni väljer byrå? Vilka kriterier är viktigast för er?

Stabilitet och trygghet. Att kunden känner sig trygg när han/hon lämnar ifrån sig uppdraget och stabila leveranser erhålls. Självklart är idéhöjd ett viktigt kriterium för reklambyrå. I övrigt är engagemang för uppdraget och kunden viktigt och detta är en faktor som lätt kan identifieras. På detta vis kommer man i på det personliga och hur duktig en leverantör är.

19. Vad tycker du kännetecknar en god byrårelation? Kommer denna relation förändras i framtiden?

Återigen trygghet och stabilitet. Om det är några oklarheter kan ett idémöte vara lägligt för att förstå varandras roller och bli mer samspelade.

20. Det finns de som säger att mycket av arbetet på byråerna sker på rutin, hur upplever du detta? I vilket utsträckning tillfredsställs era behov?

Rutin kan vara både negativt och positivt. Om det handlar om en välfungerande arbetsmodell (ex. Forssman & Bodenfors) är rutin positivt. Om det däremot handlar om brist på nytänkande är det självklart negativt. Då Per varit med i en byråupphandling har han valt att fortsätta med de byråer som levererar och tillfredsställer företagets behov. Idag är de nöjda, men säger att det alltid kan bli bättre.

21. Vilken typ av betalningsmodell använder ni idag?

Olika halvårs och årsavtal, betalning sker på mer fast basis. Västtrafik arbetar inte med löpande arvoden och timbetalning.

22. Tycker ni att den aktuella betalningsmodellen är rättvis och avspeglar nyttan?

Ja, den avspeglar nyttan.

23. Anser du att den marknadsföring ni sänder ut är i form av monolog eller dialog?

Idag sker den i form av monolog. Men de jobbar på att skapa dialog. Per nämner också att detta kan ett meddelande av monologkaraktär kan många gånger uppfattas som dialog om man frågar konsumenterna.

24. Har ni några *in-house* funktioner inom marknadsföring? Varför? Ser du ett ökat eller minskat behov av dessa i framtiden?

Västtrafik har en mindre inhouseavdelning som arbetar med produktion av framförallt direkt marknadsföring. Detta var främst en kostnadsfråga, Per är tydlig med att man inte skulle flytta in någon del av marknadsföringen om det fanns skäl att tro att det skulle bli sämre i så fall.

Per anser att hans främsta utmaning ligger i att tänka nytt, tänka på marknaden, målet och kunderna. Vad behöver vi säga? Ibland måste man se förbi politik och till och med produkt.

Övrigt:

Plannerrollens betydelse ökar kraftigt och i USA har det redan skett.

Reklambyråerna får hemläxa, de måste lära känna dig själva och sin business innan de börjar peta på kunders verksamhet. .