



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

ATT LEVA SOM MAN LÄR

En studie om kommunikationsbyråers positionering i Jönköpingsregionen

Kicki Alvekrans

Maria Eriksson

Charlotte Wallstedt

C-uppsats i Medie- och kommunikationsvetenskap

MKV 41-60 p

Höstterminen 2006

Handledare: Morgan Wilhelmsson

Examinator: Lars-Åke Engblom

I don't know who you are.
I don't know your company.
I don't know your company's product.
I don't know what your company stands for.
I don't know your company's customers.
I don't know your company's record.
I don't know your company's reputation.
Now—what was it you wanted to sell me?
I don't know who you are.

McGraw-Hill advertisement

<http://www.mcgraw-hill.com>

Sammanfattning

Att leva som man lär

- en studie om kommunikationsbyråers positionering i Jönköpingsregionen

Kicki Alvekrans, Maria Eriksson och Charlotte Wallstedt

Dagens företag lever i en alltmer komplicerad och komplex omvärld där bilden av dem skapas genom ständig samverkan mellan vad de egentligen gör och hur det förklaras vilket i sin tur skapar bilden av företaget. I Jönköpingsregionen finns det ett flertal kommunikations-, PR- och reklambyråer, definitionerna är många, men i stort erbjuder de liknande tjänster. För att kunna differentiera sig gentemot konkurrenter har positionering blivit ett allt viktigare ledningsinstrument, konsumentens bild av företaget är den avgörande faktorn mellan misslyckande och framgång och i sin tur överlevnad. Utvecklingen har medfört att nyckeln till framgång ligger i företagets förmåga att värdera och kommunicera sin interna och externa identitet i relation till sin önskade profil och inte som tidigare genom kvalitet eller produktöverlägsenhet. Konsumenternas uppfattning och känsla för företaget blir den avgörande faktorn vid valet av samarbetspartner, ett finansiellt värde kan i sin tur tillskrivas varumärkesidentiteten när den bidrar till att skapa en positiv och fördelaktig bild av företagets tjänster och produkter. Dokumentationen består av en studie som redovisar hur kommunikationsbyråer i Jönköpingsregionen strategiskt arbetar med sina varumärken och hur det i sin tur uppfattas och tolkas av kunderna. Syftet är i korthet att redovisa vilka budskap som företagen vill representera och i sin tur förmedla till sina kunder för att sedan jämföra profilen med den uppfattade imagen från kunderna.

Resultatet visar att ett strategisk uppbyggt varumärke inte behöver vara synonymt med framgång. I vår undersökning visade det sig att profil och image inte nödvändigtvis behöver stämma överens för att skapa ett starkt och konkurrenskraftigt varumärke. Vidare visar undersökningen att byråernas kärnvärden är av en så pass generell art att de inte kan särskilja byråerna ur ett konkurrensperspektiv. Undersökningen visar även att kunderna skapar relationer med personerna inom byrån och inte med byrån i sig, därigenom blir byrån som varumärke sårbart då deras konkurrensfördel bara ligger i deras potentialitet att anställa kompetent personal.

Nyckelord: Varumärke, positionering, profil, image,
varumärkesidentitet, relationsmarknadsföring

Abstract

To live as you learn

- a study about positioning of communication firms in the region of Jönköping

Kicki Alvekrans, Maria Eriksson and Charlotte Wallstedt

Companies of today live in a more intricate and complex world than ever before, where the corporate identity is created from a combination of what they in reality carry out and how this in turn is explained. In the region of Jönköping there is a wide collection of different PR, advertising and communication firms, all with different designations, but with similar services. To be able to differentiate themselves towards their competitors, positioning has become a crucial instrument, and the perceived image of the company has turned out to be one of the most vital factors of survival that determines whether the companies are successful or not. Through this the key to success today lies within the company's ability to value and communicate their inner and external identity in relation to their sought profile and not through for example quality or technical superiority, the consumers' emotions and overall awareness has become the most important differential feature when choosing and creating relations. The financial value can in turn only be ascribed to the brand's identity when it contributes in creating a positive and advantageous image of the companies' products and services.

Our study consists of a presentation of the strategic brand management of a selected number of communication firms in the region of Jönköping, and how this in turn is perceived and interpreted by their clients. Our objective is in short to present what main messages the firms want to communicate and how these in turn are perceived by their clients, after which a comparison is made between the conveyed profile and the perceived image. Our results show that a strategically managed brand isn't synonymous with success. Our study also implies that profile and image not necessarily need to cohere to create a strong and competitive brand. The study also shows that in our case the core values of the firms are of such a general nature that they can't distinguish the brands from a competitive perspective. To summarize our results show that clients create relations with the employees within the firms and not with the firms themselves, this leaves the firm as a brand, vulnerable when their competitive advantages only lie within the firm's potential to attract qualified employees.

Keywords: Brand, positioning, profile, image,
brand identity, relationship marketing

Jönköping University
School of Education and Communication, HLK
Box 1026
551 11 Jönköping
Phone: +46 36 10 10 00

Innehåll

1	INLEDNING	1
1.1	Introduktion	1
1.2	Problembakgrund	1
1.3	Forskningsfråga	2
1.4	Övergripande syfte	2
1.5	Disposition	4
2	BEFINTLIG FORSKNING OCH STUDIENS RELEVANS	5
2.1	Tidigare forskning	5
2.2	Studiens relevans	5
2.2.1	Teoretisk relevans	5
2.2.2	Praktisk relevans	6
3	DEFINITIONER OCH DISKUSSIONER KRING TEORETISKA BEGREPP	7
3.1	Redovisning och insamling av material	7
3.2	Public Relations - PR	7
3.2.1	PR-branschens historiska utveckling	7
3.2.2	PR-byrå som definition	8
3.3	Det moderna varumärkets utveckling	8
3.4	Varumärket som begrepp	9
3.4.1	Varumärkeskapital	9
3.4.2	Varumärkeslojalitet	10
3.4.3	Kärnvärden	10
3.4.4	Varumärket som konkurrensfördel	10
3.4.5	Profil, identitet och image	11
3.4.6	Företagets mission och vision	12
3.4.7	Positionering	12
3.5	Konsumentforskning	12
3.5.1	Relationsmarknadsföring	13
3.5.2	Word-of-mouth	14
3.6	Den strategiska varumärkesplattformen	15
3.6.1	Varumärket som värdeskapare ur ett företagsperspektiv	15
3.6.2	Varumärket som värdeskapare ur ett konsumentperspektiv	16
4	SYFTE	17
4.1	Förtydligande av syfte	17
4.2	Frågeställningar och avgränsningar	17

5	FÖRSTUDIE	18
5.1	Metod förstudie	18
5.2	Förstudiens resultat	18
6	REDOVISNING AV MATERIAL OCH METOD	20
6.1	Metodansats	20
6.2	Urval och design	21
6.3	Insamling av empiriskt material	21
6.3.1	Genomförande av samtalsintervjuer - byråerna	22
6.3.1.1	Intervjuguide	22
6.3.2	Genomförande av enkätundersökningar - byråernas kunder	22
6.4	Transkribering och analysmetoder	23
6.4.1	Samtalsintervjuer - byråerna	23
6.4.2	Enkätundersökning - byråernas kunder	23
6.5	Metodkritik – undersökningens giltighet och pålitlighet	24
6.5.1	Urval	24
6.5.2	Intervjuguide, postenkät och svarsfrekvens	25
7	RESULTAT	26
7.1	Byrå A	26
7.2	Kunder till Byrå A	28
7.3	Byrå B	29
7.4	Kunder till Byrå B	32
7.5	Byrå C	33
7.6	Kunder till Byrå C	36
7.7	Sammanfattning av resultaten	37
8	DISKUSSION	40
8.1	Slutdiskussion	43
8.2	Förslag på vidare forskning	43
	KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	45

Figurer	sida
Figur 1. Identity prism Kapferer	11
Figur 2. Den varumärkesuppbyggande processen	15
Figur 3. Kundens uppfattningar om byrå A	29
Figur 4. Kundens uppfattning om byrå A:s lyhörddhet	29
Figur 5. Kundens uppfattningar om byrå B	33
Figur 6. Kundens uppfattning om byrå B:s lyhörddhet	33
Figur 7. Kundens uppfattningar om byrå C	37
Figur 8. Kundens uppfattning om byrå C:s lyhörddhet	37

Bilagor

Bilaga 1. Resultat från förstudien
Bilaga 2. Intervjuguide
Bilaga 3. Följebrev till kunderna
Bilaga 4. Enkät till kunderna
Bilaga 5. Resultat Kunder Byrå A
Bilaga 6. Resultat Kunder Byrå B
Bilaga 7. Resultat Kunder Byrå C

1 Inledning

Det inledande avsnittet presenterar det valda ämnet för läsaren genom en introduktion följt av problembakgrund som även innehåller övergripande syfte och forskningsfråga. Avsnittet avslutas med en disposition över dokumentationen.

1.1 Introduktion

Dagens företag kan på en allt homogenare marknad inte längre konkurrera utifrån de äldre marknadsföringspremisserna då de beskriver en verklighet som inte längre existerar (Rawet et. al, 2002). Det allt mer likvärdiga produktutbudet har lett till att dagens avgörande konkurrensfördelar inte längre kan bindas till den enskilda produktens kvalité eller överlägsenhet, utan till företagets förmåga att skapa en märkesidentitet i konsumentens medvetande. Utvecklingen har i sin tur skapat en allt mer engagerad och nyfiken konsument som ställer allt fler och allt mer komplicerade krav på leverantörer, produkter och tjänster. Nyckeln till framgång kan idag direkt knytas till vad konsumenterna vet, tror och känner inför en produkt eller ett varumärke (Clark, 1995; Lagergren, 1998).

För att verka och överleva enligt de nya premisserna bör ett företag värdera och kommunicera sin interna och externa identitet i relation till sin önskade profil, men hur efterlevs denna process av branschens utövare? Finns det egentligen några ursäkter som rättfärdigar att en bransch som omsätter miljarder kronor om året inte själva har tid, utrymme eller kunskap att implementera sina kunskaper på den egna verksamheten? Om inte kunden uppfattar företagets position, eller inte ser att företaget tillämpar sina tjänster på sig själva, hur påverkar det byråns trovärdighet och vilka konsekvenser får begreppet ”att leva som man lär” inom PR-branschen?

1.2 Problembakgrund

Intresset för varumärken är stort och alltjämt växande vilket bland annat påvisas av den uppsjö av litteratur och artiklar som berör ämnet. Det ökande intresset har fått en skjuts av 1990-talets konkurrenssituation och trendkänslighet som resulterade i att företagen satte varumärket i fokus och allt fler organisationer talar idag om varumärket som ett tillämpat strategiskt konkurrensmedel (Melin, 1999).

Till skillnad från marknadsföringen av en vara, är en tjänst abstrakt och därmed marknadsförs den annorlunda. Feurst (1999) diskuterar vikten av att bygga förväntningar och positiva referenser till tjänsten då det är omöjligt för kunden att se eller ta på den. Kapferer (1997) menar därigenom att tjänsten belastas i den mening att den inte utan svårigheter kan illustreras, då den levereras i interaktion mellan personal, utrustning, kvalité och kunden.

Kvalitén avgörs till stor del av samspelet mellan konsument och säljare och det är även viktigt att ha i åtanke att alla kundsituationer är olika och kräver olika lösningar (Feurst, 1999). Vid inköp av en vara slutar kommunikationen i större utsträckning vid ett tidigare skede efter att varan är inhandlad än vid köp av en tjänst där kommunikationen kan fortgå i flera år, därav vikten av en fungerande relation. Företag som säljer tjänster är därför känsligare för rykten som sprids via så kallad word-of-mouth och är i större utsträckning beroende av en fungerande relation mellan sig själva och kunden än företag som uteslutande säljer produkter (Riezbos et. al. 2003).

Även om intresset för varumärken idag är stort menar Melin (1999) att det endast är ett fåtal företag som kan redogöra vad det egna varumärket i grunden står för, dvs. vad som är deras identitet. Urde (1997) framhäver att målgruppens tolkning av ett varumärke sällan helt

överensstämmer med företagets tolkning. Samspelet mellan företaget och målgruppen är därmed den avgörande faktorn som bestämmer och avgör varumärkets identitet samt varumärkets värde.

Den ekonomiska tillgången i form av varumärkeskapital kan enbart tillskrivas företaget om varumärket kan likställas med företagets identitet och är därför beroende av att varumärket representerar ett motsvarande värde för företagets nuvarande och presumtiva kunder. En förutsättning för varumärkets styrka och identitet är att man i företaget är konsekvent internt och externt i sin kommunikation och i de varor samt tjänster som de levererar till kunden. För att varumärket i stort ska kunna förmedla en känsla av identitet är det viktigt att kunden har kunskap, erfarenhet eller en grundläggande uppfattning om produkten, vilket gör det möjligt att göra övergripande associationer till varumärkets identitet (Melin, 1997). Att förbise vikten av kundens associationer vid arbetet med varumärket innebär att företagen löper risk att skada kundens förtroende och lojalitet och därigenom det samlade varumärkeskapitalet.

Sedan PR-industrins framväxt på 1900-talet har verksamheten i stort verkat i det fördolda, de syns sällan i offentligheten utan fungerar som dolda källor (Dalfelt & Falkheimer, 2001). Om kunden bara ser sin uppdragsgivare som skuggor, hur väl kan de då utläsa vad sin uppdragsgivares varumärke representerar? Problematiken ökar i takt med att ny statistik från den årliga branschundersökningen ”Årets Byrå”, som genomförs av analysföretaget Regi, och som påvisar att två av tre företag är missnöjda med sin byrå (www.di.se). Utvecklingen är i många avseenden skrämmande och föranleder vårt intresse och forskningsområde. Hur arbetar företagen som saluför sig på tjänster inom varumärkesuppbyggande, varumärkesstrategier och strategisk kommunikation? Hur ser kundernas bild av byråerna ut, och hur påverkar det byrån och kunden i sig?

1.3 Forskningsfråga

Ur diskussionen som beskrivits i problembakgrunden har följande forskningsfråga vuxit fram:

Under förutsättning att kommunikationsbyråer använder sitt varumärke som en strategisk tillgång, hur ser deras profilering och positionering ut, överensstämmer den med kundernas uppfattning och kan byråerna leva upp till sina erbjudna tjänster?

För att besvara frågan behöver vi undersöka följande områden närmare:

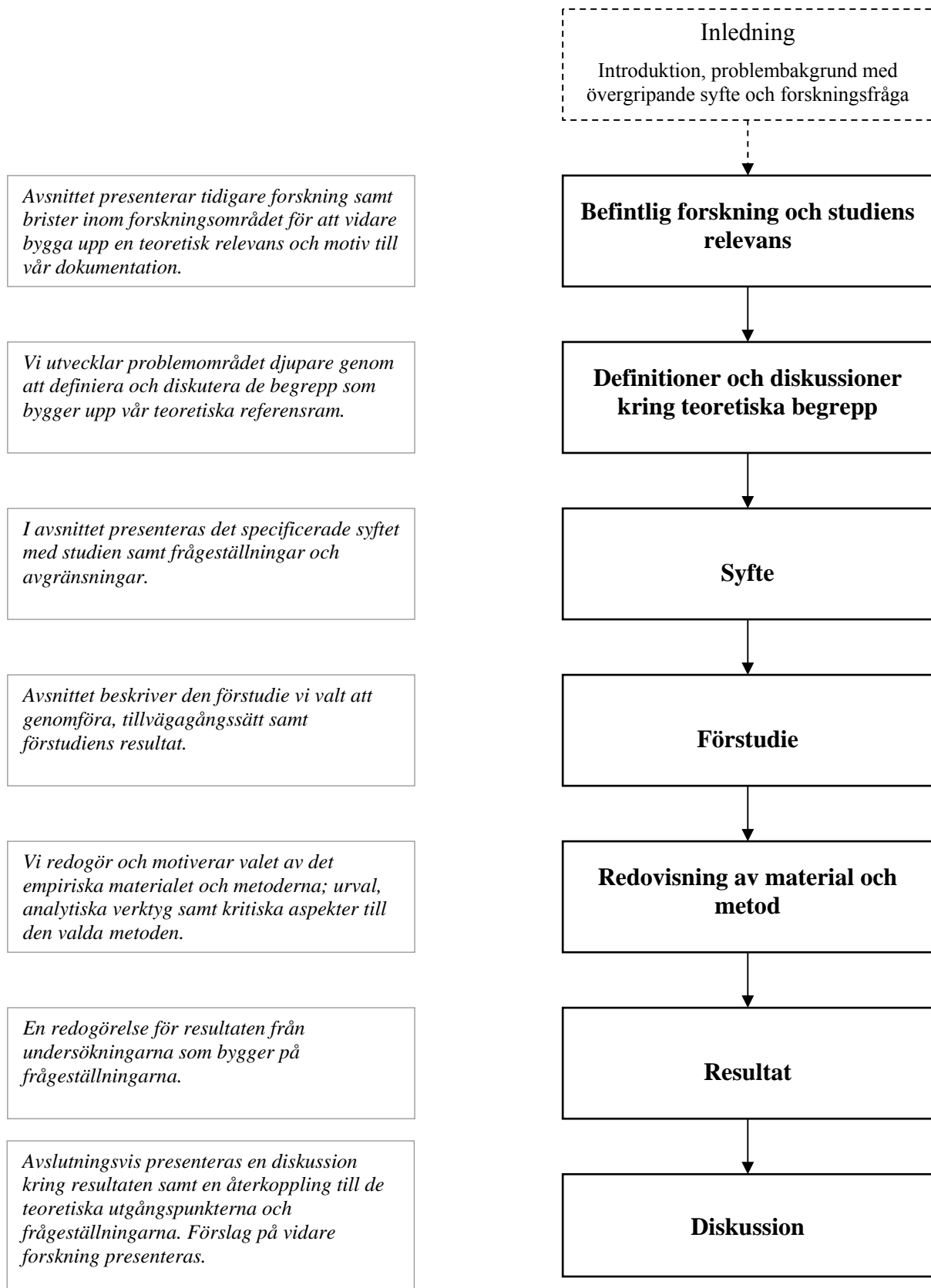
- Vad avses med begreppen Public Relations och kommunikationsbyråer? Vi vill först undersöka begreppen och dess innebörd.
- Vad betyder och innefattar ett varumärke? Vi undersöker begreppet i stort, samt begrepp som står i relation till det.
- Vad innebär varumärkets roll i kundernas beslutsprocess?

1.4 Övergripande syfte

Medvetenheten kring varumärken som en strategisk tillgång ökar, inte minst i relation till hur företag profilerar sig för att locka nya och behålla befintliga kunder. Här är företag som inriktar sig på tjänster i högre grad beroende av bestående och varaktiga relationer med kunden, då de i regel fortgår under en längre tidsperiod. Utvecklingen har lett till att tjänsteföretag inom Public Relations och kommunikation i en allt högre grad arbetar med att bygga och stärka klienternas varumärken, positionering och profilering. Samtidigt ska det strategiska arbetet med det egna varumärket som ett konkurrensmedel parallellt förlöpa, vilket resulterar i dokumentationens övergripande syfte:

Vi vill få en ökad kunskap och förståelse för hur kommunikationsbyråer positionerar sig och hur de uppfattas av kunderna.

1.5 Disposition



2 Befintlig forskning och studiens relevans

Här presenteras vad som finns i form av tidigare forskning inom det aktuella forskningsområdet och förknippade brister. För att vidare styrka motivet och syftet med det valda problemområdet och undersökningen har vi här även behandlat områdets teoretiska och praktiska relevans.

2.1 Tidigare forskning

Konkurrensfördelar ur ett företagsperspektiv tilldrar i dag ett allt större intresse, samtidigt som forskning ur ett strategiskt perspektiv fortfarande är relativt outvecklat. Det råder ett allt tilltagande behov av en perceptionsuppfattning kring varumärket och diskussionen om hur varumärken hanteras är av lika stor vikt som debatten kring strategiska resurser inom marknadsföring (Urde, 1997). Ett problem är exempelvis att det i många fall är svårt att mäta effekterna av kommunikativa insatser, vilket har medfört att branschen sällan gjort offentliga avtryck i sin samtid (Franzén, 2002). Idag påverkar detta starkt möjligheterna att studera syften, strategier och effekterna av insatserna.

I van Rulers och Verčičs studie (2004) om Public Relations i olika länder hävdar Flodin att det inte finns någon detaljerad forskning och att det råder en allmän brist på material om hur Public Relations har utvecklats i Sverige. Vidare råder det även en brist på material ur ett rent medie- och kommunikationsvetenskapligt perspektiv, en brist som råder nationellt likväl som internationellt. Dalfelt & Falkheimer (2001) diskuterar att det i jämförelse finns få vetenskapliga ansatser ur kommunikationsteoretiska utgångspunkter gentemot exempelvis ekonomiska utgångspunkter där fältet är väl bearbetat. Avsaknaden av aktuell och relevant forskning har skapat förhållanden med diffusa, mångtydiga och missvisande begreppsmodeller i kombination med vaga och splittrade teoretiska grunder. De teoretiska grundernas bristfällighet har även medfört en avsaknad av ett kritiskt förhållningssätt gentemot ämnet, vilket lämnar fältet öppet för fortsatt förvirring.

Aktuell forskning som påvisar situationen i dagsläget kan exempelvis ses i den årliga branschstudien ”Årets Byrå”. På uppdrag av Dagens Industri genomför analysföretaget Regi en undersökning där det nyligen konstaterades att allt fler företag är missnöjda med sin nuvarande byrå. Undersökningen bygger på utvärderingar från ca 1500 marknads- och informationschefer som utvärderat de byråer de arbetat med under året. Här framkommer det att var tredje företag funderat på att byta byrå under året, en ökning med ca 15 procent från 2005 (www.di.se). Vidare visar undersökningen att den genomsnittliga reklamköparen endast besöker 2,6 byråer vid ett eventuellt byte av byrå, något som står i stark kontrast till det etablerade urvalet på ca 400 till 500 renodlade PR-byråer i Sverige och som ytterligare belyser det allt ökade marknadstrycket. Samtidigt investerades ca 55 miljarder kronor på medier under 2005 (www.irm-media.se), vilket gör att kunden i sig riskerar ett negativt utfall på sina investeringar då det som ovan beskrivits inte genomförts en grundlig research av byråerna vid ett byte av byrå eller vid nyinvesteringar.

2.2 Studiens relevans

2.2.1 Teoretisk relevans

För att kunna ta ställning till dokumentationens teoretiska relevans har vi utgått ifrån befintliga begreppsdiskussioner i anknytning till problemområdet, vartefter vi i avsnitt 3 diskuterar begreppens förmåga att i vårt fall förklara fenomenet varumärke som ett strategiskt verktyg och konkurrensmedel.

Många av de gamla teorierna har idag förkastats då varumärket under 1990-talets slut fått en ny innebörd, det uppfattas inte längre som ett taktiskt hjälpmedel utan som en strategisk tillgång med en unik innebörd, vilket har lämnat den strategiska forskningen kring varumärken tämligen orörd under ett flertal år (Melin, 1997). Resonemanget visar även på att varumärken har blivit allt känsligare genom den rådande utvecklingen. Varumärket är i högre grad än tidigare beroende av positiva associationer och därigenom allt mer sårbart för negativa associationer som genereras vid konsumtion eller tillämpning av en produkt eller tjänst. Från ovanstående bild kan man urskilja ett idag allt mer hävdad varumärkesarbete som en av organisationens allra viktigaste aspekter. Tillgången och värdet i arbetet med varumärket illustreras vidare av Kim:

Brands are the copyrighted myth of the twentieth century – the most potent icons of modern time. (Kim citerad i Melin, 1997, s. 3)

Utgångspunkten för dokumentationen vilar därigenom i en allt mer avgörande värdeskapande process med den övergripande målsättningen att skapa, förmedla och förvalta konsumenternas förtroende och lojalitet. Genom ovanstående diskussion anser vi att problemområdet om varumärken som strategiskt konkurrensmedel idag innefattar en aktuell relevans och angelägenhet för förståelsen av varumärkets värde ur ett företagsperspektiv likväl som ur ett kundperspektiv.

2.2.2 Praktisk relevans

För att utvärdera studiens praktiska relevans har vi här fokuserat på resultatens användbarhet. Även om många företag har insett de fundamentala fördelarna med att arbeta med varumärke som ett konkurrensverktyg är det få som kan integrera kunskapen till praktik.

Branschutövarna bör i sig vara experter på området, men det har visat sig att arbetet med det egna varumärket i många fall förbises (Melin, 1999). Genom studien får vi en insikt i kommunikationsbyråernas egna interna och externa arbete med det egna varumärket. Den bidrar även till en översikt av hur varumärket i sig kan användas som ett konkurrensmedel i kombination med identitet, profil och image i kontext till positionering.

I det här fallet är undersökningen främst inriktad på regionen Jönköping, med regionen Jönköping innefattar vi de direkt närliggande områdena inom en radie av åtta mil. Även om undersökningen är inriktad mot Jönköpingsregionen anser vi att resultaten kan användas i syfte att skapa en övergripande förståelse för varumärkets betydelse för företag som arbetar med kommunikation. Resultaten kan vidare ge nya inblickar i hur företagen kan få större genomslag gentemot sina kunder genom en stark varumärkesidentitet.

3 Definitioner och diskussioner kring teoretiska begrepp

Avsnittet börjar med en redovisning och motivering till det valda teoretiska materialet samt källkritiska aspekter i samband med dem. Därefter följer en utveckling av problemområdet genom olika begrepp som definieras och diskuteras. För läsare med en djupare kunskap i varumärkets discipliner rekommenderas att denna del läses extensivt. En sammanfattning av begreppen, deras relation till varandra och relevans till dokumentationen presenteras i 3.6 .

3.1 Redovisning och insamling av material

Vi har kritiskt granskat allt vårt insamlade material och har genomgående varit noga med att skilja på fakta, tolkningar, förklaringar och personliga åsikter. Vid hantering av nyhetsartiklar och Internetpublikationer är tillförlitligheten generellt inte lika stor som vid facklitteratur. Vi har varit noga med valet av källor, genom att exempelvis kontrollera tidningsartiklarnas relation till ämnet har vi uteslutit allt för negativa eller positiva artiklar ur ett kritiskt värderingsperspektiv. Vi har även varit noga med att notera artiklarnas relevans i form av publiceringsdatum och har i huvudsak arbetat med vetenskapliga artiklar, facktidningar och dagspress nischade inom det valda branschområdet. Vid referat till sekundärkällor i litteratur och artiklar har vi i största möjliga mån vänt oss till primärkällor för att minimera risken med att materialet i sammanhanget är missvisande till den ursprungliga kontexten.

Bakgrundsinformation om de valda byråerna har vi hämtat från deras hemsidor samt genom intervjuer med kontaktpersoner från respektive byrå. Att enbart hämta information via hemsidorna anser vi inte vara tillräckligt tillförlitligt eftersom byråerna ofta framhäver sig själva ur en positiv och fördelaktig synvinkel och informationen kan sakna uppdatering. Övriga Internetbaserade databaser och Internetkällor har använts med stor försiktighet då det råder svårigheter att bedöma informationens trovärdighet, bl.a. på grund av tendensitet.

3.2 Public Relations - PR

3.2.1 PR-branschens historiska utveckling

Dagens PR-, reklam- och kommunikationsbransch har i stort en gemensam historik som ursprungligen härstammar från antikens retoriker och sofisterna, men att i dagsläget diskutera den svenska framväxten utan att nämna dess moderna föregångare, den amerikanska, är nästan en omöjlighet (Dalfelt & Falkheimer, 2001). Det moderna PR-fenomenet utvecklades kring 1800-talets sekelskift i USA och drivkraften bakom utvecklingen brukar tillskrivas järnvägens kraftiga expansion och maktposition. De mest framträdande namnen i denna tidiga era är Edward Bernays som anses som professionens grundare och Ivy Lee som betraktas som dess första utövare (Larsson, 2002).

Idag koordineras kommunikativa budskap genom noggrant utvalda medier för att nå rätt målgrupp då liknande åsikter tenderar att snarare finnas i en grupp av människor än i ett helt samhälle. Budskapen tar alla olika skepnader och tillämpas genom en rad olika medel för att nå samma övergripande mål, att påverka åsikter och skapa beteendeförändringar. Dagens uppsjö av nya tekniker kräver dock en allt mer spridd kunskapsbas från sändaren än någonsin. Public Relations Society of America (PRSA) beskriver följande:

Examples of the knowledge that may be required in the professional practice of public relations include communication arts, psychology, social psychology, sociology, political science, economics, and the principles of management and ethics. Technical knowledge and skills are required for opinion research, public issues analysis, media relations, direct mail, institutional

advertising, publications, film/video productions, special events, speeches, and presentations.
(www.prsa.org)

Dagens PR-, kommunikations- och reklambyråer har växt kraftigt från mitten av 1990-talet och har idag utvecklats till ett allt mer nischat marknadsområde. Som industri karaktäriseras branschen av sin tydliga relation till den ekonomiska konjunkturen, i en välmående konjunktur tenderar man generellt att satsa mer på PR och reklam överlag än vid en nedgång (Dalfelt & Falkheimer, 2001). Karakteriseringen har medfört att yrkesrollerna inom industrin i många fall är mycket säsongsbetonad och trots sitt moderna erkännande är yrkesområdet alltigenom förbisett på organisationsnivå (Melin, 1997).

3.2.2 PR-byrå som definition

Definitionerna kring begreppet byrå är i vårt fall många och förvirringen är stor. Det råder en allmän övergångsfas från de traditionella benämningarna såsom annonsbyrå och reklambyrå till PR-byrå och den dagsaktuella benämningen kommunikationsbyrå. Förvirringen är speciellt påtaglig på den regionala marknaden då gränserna är vaga och benämningarna många och skilda (Dalfelt & Falkheimer, 2001). En tydlig tendens som går att urskilja är att även denna bransch följer modet och använder de begrepp som för tillfället är populära även om tjänsteutbudet i sig inte förändrats (Erikson, 2002). För cirka fem till tio år sedan var rubriceringen annonsbyrå populär och i dagsläget är det definitionen kommunikationsbyrå som är på modet. I storstäderna finns det dock fler som väljer att rubricera sig som PR-byrå.

Reklam och Public Relations är dock inte en och samma sak. Reklam är en från sändaren betald aktion, i kontrast till PR som åsyftar relationer mellan anställda, olika intressegrupper osv. bland annat genom redaktionellt pressutrymme (Falkheimer, 2001). Gränsgången kan sammanfattas och illustreras med följande citat:

advertising is what you pay for, public relations is what you pray for (Falkheimer, 2001, s. 76)

Övergripande fyller dock professionerna samma syfte, att påverka. Som industrier delar reklam- och PR-byråer samma historiska ursprung (jfr 3.2.1) och verkar idag i symbios med det mediala utbudet vilket förstärker svårigheterna med klara gränsovergångar. I många fall erbjuder även byråerna flera tjänster som faller under olika rubriceringar men har olika samlingsnamn.

Genom ovanstående diskussion har vi försökt att illustrera svårigheterna med att rubricera definitionen byrå i dokumentationen. Vi har här valt att tillämpa rubriceringen *byrå* alternativt *kommunikationsbyrå* genomgående i dokumentationen, men betonar att med detta val innefattas även annonsbyrå, reklambyrå och PR-byrå. Valet grundar sig på att definitionerna går in i varandra, beroende på mottagarens kunskaper uppfattas de olika även om byråerna erbjuder samma tjänster. Vår problematik tydliggjordes ytterligare av att de utvalda byråerna i vår undersökning alla definierar sig på olika sätt samtidigt som de arbetar gentemot en gemensam marknad med ett i stort likvärdigt tjänsteutbud.

3.3 Det moderna varumärkets utveckling

Varumärke som företeelse härstammar från antikens romerska och grekiska kulturer, men det var först under 1800-talets industriella revolution i USA och Storbritannien som det fenomen vi idag definierar som varumärke uppstod. Massproduktionen, massdistributionen och masskommunikation i form av reklam generade ett behov av att förtydliga avsändarens identitet. Här marknadsförde man sig oftast under fabriksnamn eller egna namn, till exempel Mr Lipton och Mr Gillette, och många av de fabriksmärken som senare utvecklades till varumärken finns fortfarande kvar på marknaden, exempelvis Coca Cola, Kellogg's och American Express (Riezebos, et. al., 2003). Fabriksmärkenas snabba utveckling och starka

ställning under efterkrigstiden kan till stor del härledas ur den ekonomiska tillväxten. Den snabba utvecklingen och ekonomiska situationen i kombination med massiva marknadsföringsinsatser ledde till att efterfrågan på konsumentvaror ökade.

Det moderna varumärkets historia har i allmän utsträckning löpt parallellt med konsumentvaruhandeln i stort. Men det är först under slutet av 1980-talet och början 1990-talet som det har uppmärksammats som ett ledningsinstrument och konkurrensfördel i samband med marknadsföring av tjänsteverksamheter (Melin, 1997). Uppmärksamheten har här främst riktats mot det faktum att köparen inte bara grundar sina val på rationella grunder utan påverkas av emotionella argument som är olika från individ till individ, i synnerhet vid business-to-business relationer. Här visar forskning att man vid köp av exempelvis komplicerade tekniska tjänster och liknande tjänster med avgörande ekonomisk vikt väljer att vända sig till redan etablerade och välkända märken med gott renommé (Lynch & de Chernatony, 2004). Det här har länge varit erkänt inom marknadsföringens utövare, men karaktäristiskt för dagens utveckling är insikten att företagets egna anställda är deras främsta identitetsbärare. Det finns därför ett allt mer ökande latent behov av marknadsföring för att genomgående kommunicera vad det enskilda varumärket bör representera och kommunicera, framförallt genom den egna personalen (Melin, 1997).

3.4 Varumärket som begrepp

In the 21th century, branding will ultimately be the the only unique differentiator between companys (Fortune Magazin, citerad i Melin, 1999 s. 15).

Ovanstående citat illustrerar den senmoderna utvecklingen av varumärke som begrepp, men vad betecknar egentligen konceptet ”varumärke”?

Varumärken i form av varumärkesnamn präglas av språkliga, psykologiska och ekonomiska faktorer och spelar idag en fundamental roll inom framför allt reklam. Varumärket i sig är en immateriell egendom som kännetecknas av ord, logotyp eller ett unikt koncept som särskiljer den enskilda näringsidkarens varor eller tjänster gentemot konkurrerande. Det innefattar därmed en grundläggande betydelse för individualisering av ett visst företags produkt och för dess marknadsföring. Märket blir därigenom bärare av produktens image och identitet (www.ne.se). En starkt bidragande orsak till det ökande intresset för varumärken är genomslagskraften för det konceptuella begreppet ”Brand Equity”, varumärkeskapital, som har bidragit till att öka medvetenheten om varumärket som strategiskt konkurrensmedel (Melin, 1999).

3.4.1 Varumärkeskapital

Vi har här valt att innefatta varumärkeskapital i den teoretiska referensramen, då vi anser att begreppet utgör en viktig del i den varumärkesuppbyggande processen. Varumärkeskapitalet står här i direkt koppling till varumärkeslojaliteten hos konsumenterna. Melin (1999) diskuterar att ett upprepat köpbeteende i form av varumärkeslojalitet skapar ett ackumulerat förtroendekapital, vilket även kan sammanfattas som varumärkeskapital. Varumärkeskapitalet skapar därigenom ett mervärde ur ett organisatoriskt såväl som ur ett konsumentperspektiv, då varumärket i första hand måste skapa ett värde för konsumenten för att därefter skapa ett värde för märkesinnehavaren (ibid), något som beskrivs ytterligare i avsnittet märkeslojalitet nedan.

Konceptets utveckling kan spåras till försök att integrera begreppen ”brand value” och ”brand strength” för att påvisa att det finansiella värdet som tillskrivs ett varumärke kommer ifrån en inneboende styrka i varumärket. Vi har här valt att använda oss av Melins (1997) översättning

varumärkeskapital av Brand Equity, men vi vill samtidigt påpeka att begreppet saknar en allmän vedertagen definition.

3.4.2 Varumärkeslojalitet

Med lojalitet avses ett upprepat köpbeteende, vilket oftast mäts i graden av återkommande inköp. Gummesson (1998) ser lojalitet som ett högt eftertraktat mål då det genom att förutsäga försäljning och vinst genererar långsiktig lönsamhet. Aaker (1996) menar att ett varumärke som inte har lojala kunder är öppet sårbara då det inte går att förutse konsumentefterfrågan, något som leder till att varumärket endast har ett värde i sin potentialitet att skapa lojala kunder.

Mervärdet är en av de faktorer som skapar och bidrar till märkeslojalitet, utvecklingen av ett mervärde skapas genom de associationer som kopplas till produkten eller tjänsten (Melin, 1997). Vår förstudie (se avsnitt 5.2) påvisar att de tillfrågade uppfattar ett mervärde i relationen mellan personalen och den samlade kompetensen inom byrån.

Det finns flera forskare som försöker dela in märkeslojalitet i väl avgränsade och klara lojalitetskategorier, de flesta diskuterar dock begreppet ur ett produktperspektiv. Det går dock att urskilja övergripande paralleller mot ett tjänsteperspektiv där konsumenter som befinner sig i en högre kategori känner starkare för märket och sprider positiva rykten, så kallad word-of-mouth, via personliga kontakter (Apéria & Back et. al., 2004).

3.4.3 Kärnvärden

Kärnvärden är ett centralt begrepp i vår undersökning och beskriver de mervärden som ett företag representerar. Värdena hjälper företagen att differentiera sig gentemot konkurrenter, vilket genom den moderna konkurrenssituationen blivit allt mer avgörande för överlevnad och som illustreras i följande citat:

Tydliga kärnvärden ger tydliga konkurrensfördelar. Organisationen måste klarlägga vilka kärnvärden som ska kommuniceras gentemot marknaden – och på vilket sätt. (Erikson, 2002, s. 82)

Erikson menar också att företaget även ska visa på vilket sätt kärnvärdena kan eller bör urskilja sig mellan olika produkter eller tjänster.

Apéria & Back (2004) talar om kärnvärden som en avgörande komponent i ett företags vision, vilka ska ge riktlinjer till det externa och interna arbetet samt skapa en karakterisering av företagets position. Kärnvärdena bör vara få till antalet, genomarbetade och innehållsrika då ett flertal värden kan upplevas som förvirrande och skapar svårigheter vid den interna kommunikationen och det externa budskapet. Få kärnvärden gör det även enklare för kunderna att känna igen de unika fördelarna med varumärket.

Enligt Apéria & Back (2004) ska ett företags kärnvärden kvarstå oberoende till samhällsförändringar och marknadsskiftningar. Kapferer (1997) diskuterar dock att detta är en omöjlighet ur ett tidsperspektiv och menar att genom den fortgående kulturella utvecklingen förändras innebörden av värdena i takt med konsumenten.

3.4.4 Varumärket som konkurrensfördel

De företag som använder en strategi som är värdeskapande och som inte tillämpas av konkurrenter kan framhävas som en konkurrensfördel (Urde, 1997). För att en konkurrensfördel ska vara varaktig tar Barney i Urde (1997) upp fyra krav på värden som resurser inom företaget:

- Värdefull i den benämningen att den tar vara på möjligheter och oskadliggör hot från omvärlden
- Unikhet att företagets resurser kan urskiljas från konkurrenter
- Svår att imitera
- Kan ej ersättas då det saknas motsvarigt substitut

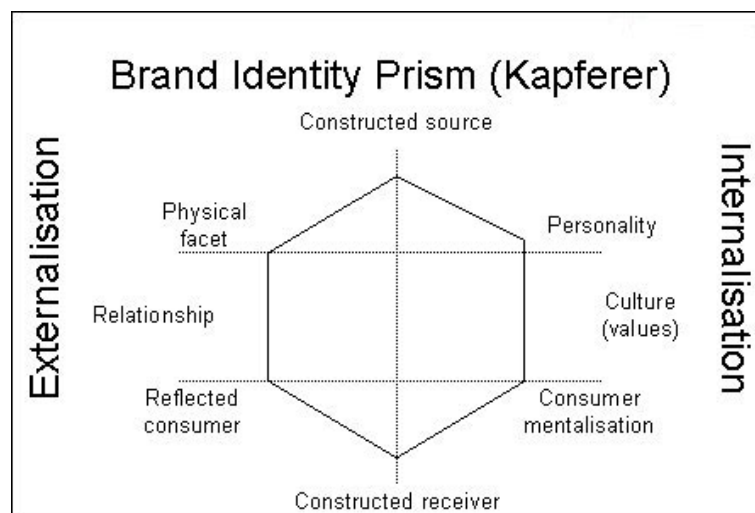
Utifrån utvecklingen och den ökade medvetenheten om varumärkesbyggande hävdar många företagsledare att varumärket är företagets mest värdefulla tillgång och resurs, något som inneburit ett paradigmskifte gentemot tidigare uppfattning och ökat värdet av varumärket som konkurrensfördel (Melin, 1999).

3.4.5 Profil, identitet och image

Med profil avses hur företaget beskriver sig själva och hur de vill uppfattas av sin omgivning, medan image är omgivningens faktiska uppfattning av företaget. Identitet i sin tur är en objektiv betraktelse av den enskilda verksamheten. Målet är att få profil, image och identitet att harmoniera för att kunna kommunicera ett starkare budskap (Erikson, 2002).

Apéria (2001) betonar vikten av att skilja på varumärkets identitet och image då begreppen utgör den fundamentala grunden för varumärkets styrka, de har därmed relevans för vår undersökning. Apéria menar att image representerar mottagarens uppfattning om varumärket medan identitet är det som sändaren vill att varumärket ska stå för. Det är av stor vikt att företaget förstår varumärkets image för att därefter kunna klargöra sin varumärkesidentitet. Melin (1999) menar att det inte finns någon vedertagen definition på begreppet märkesidentitet, men den vanligaste karakteriseringen är att det som skapar ett värde till varumärket och gör det unikt.

I identiteten innefattas företagets främst utmärkande egenskaper. De kan exempelvis vara etiskt förhållningssätt, interna, externa, finansiella eller servicerelaterade egenskaper vilka tillsammans skapar en stark identitet om de är överensstämmande i förhållande till varandra (www.ne.se). Kapferer (1997) har skapat en idag allmänt erkänd modell, identitetsprisman, för att visa hur märkesidentiteten kan skapa konkurrenskraft. Prismen är uppdelad i sex delar.



Figur 1. Identity prism Kapferer (1997)

Relationship syftar på olika former av relationer mellan varumärket och konsumenten som märkesidentiteten skapat. *Culture* påvisar att företaget och dess anställda bakom produkten eller i vårt fall att tjänsten påverkar märkesidentiteten. Tillsammans är dessa två den

sammankopplande länken i prisman. Med hjälp av prisman ska företag kunna bygga upp en stark varumärkesidentitet, de delar som företaget själva kontrollerar är *physical facet* (produktattribut) och varumärkets *personality*. De två andra centrala delarna i prisman ligger inom kundernas uppfattning om företaget. Prismen är uppbyggd med tanken att varumärket byggs upp av kommunikation genom vilket parterna skapar sig en bild av varandra.

3.4.6 Företagets mission och vision

Apéria & Back (2004) beskriver mission som företagets mening för sin existens och de anställdas motivation till sitt arbete. Vision beskrivs ur ett mer framåtriktat perspektiv och som ett uttryck för vad man vill skapa eller uppnå med verksamheten. Visionen klargör företagets intentioner med hänseende till den framtid företaget önskar. Med vision avses vidare en djupare nivå av motivation än vad mission gör och författarna menar att mission beskriver meningen, medan vision beskriver konklusionen, dvs. slutresultatet. Vidare menar författarna att visionen är av särskild stor vikt för de anställda eftersom den beskriver vart företaget är på väg att föra dem och är en av de främsta utgångspunkterna vid utvecklingen av en varumärkesstrategi.

Av ovanstående diskussion vill vi illustrera vikten av en uttalad mission och vision i vår undersökning då vi anser att ett företag kan ta skada när de anställda inte känner sig delaktiga i verksamheten, vilket i sin tur kan påverka det interna klimatet.

3.4.7 Positionering

Positionering handlar i stort om att placera en uppfattning, en idé eller en känsla kring en produkt eller tjänst i medvetandet hos en specifik målgrupp. Problemet här är dock att den mänskliga hjärnan inte kan hantera alla de budskap, ca 3000 som den utsätts för dagligen. Problemet brukar illustreras med frågan: Vad heter den andra mannen som gick på månen? Här arbetar hjärnan rationellt och lagrar endast namnen på nummer ett inom de flesta kategorier, inte minst när det kommer till produkter och tjänster. De som har oturen att förpassas till nummer två förträngs ur det direkta närminnet. Det här är något som har medfört att man endast är tillgänglig för de begrepp som hjärnan på ett tidigare stadium tagit till sig. Målet är att positioneringen i kundens medvetande på sikt ska bygga en bas av märkeslojalitet hos konsumenten, vilket i sin tur förväntas garantera företaget en plats för produkten eller tjänsten på marknaden (Lagergren, 1998). Detta brukar även kallas för psykologiskt positionering och karakteriseras av att konsumenten står i centrum. Begreppen brukar dock skiljas åt genom psykologisk positionering och produktpositionering. Vid produktpositionering är det inte de subjektiva uppfattningarna utan de objektivt identifierbara attributen som utgör konkurrentegenskaperna gentemot andra produkter (Melin, 1997).

Positioneringens allt mer avgörande betydelse som strategiskt konkurrensmedel åskådliggörs av Kotler & Armstrong (2004) som poängterar vikten av en positioneringsstrategi som avgörande konkurrensmedel för ett företags framgång, utan en tydlig strategi kan företaget inte utvecklas. Positioneringens avgörande roll för vår undersökning grundar sig i det stora antalet byråer som finns i Jönköpingsregionen.

3.5 Konsumentforskning

Melin (1999) betonar att rollen som varumärket spelar i konsumenters köpbeteende inte är helt tydlig, men oavsett företagets målgrupp är det av stor vikt att förstå beslutsprocessen i stora drag för att vidare kunna påverka kundens varumärkesval.

Konsumentforskning delas enligt Bengtsson & Östberg (2006) in i traditionell märkesforskning där syftet med forskningen är förtjänsten den kan ge till företaget. I det

andra fältet ser forskningen till hur kulturer skapas runt varumärket, syftet är inte att applicera några förtjänster till företaget. Den traditionella varumärkesforskningen innehåller ofta flera hypoteser hur varumärkesstrategier ska inriktas på marknaden för största genomslag utan egentlig vetenskap om området konsumentforskning. Företag borde därmed uppdatera strategierna och applicera den kunskap som finns att tillgodose, om hur konsumenter uppfattar, tar kontakt, brukar och slutar använda ett varumärke. En annan aspekt som författarna tar upp är den ogynnsamma uppdelningen mellan managementforskning och kulturforskning ur ett konsumentperspektiv.

I dagens konsumentforskning ligger den största koncentrationen på produkter och inte tjänster. Det går dock att dra paralleller utifrån denna forskning då den påvisar att det traditionella synsättet inte längre är hållbart där produktion ses som värdeskapande och meningsfull, medan konsumtion faller i skymundan och ses som en process utan större värde (Bengtsson & Östberg, 2006). Författarna menar att om företag ska kunna skapa en image hos konsumenterna som är tydlig är det av stor vikt att hålla sig till en linjär marknadskommunikation för att lättare komma in i konsumentens medvetande, då den är varaktig och därigenom stabil. Författarna betonar även vikten att ur ett företagsperspektiv ha i åtanke att det i slutändan är för konsumenterna i form av levande människor som varumärket ska vara meningsskapande. Erikson (2002) påpekar att en allt mer homogen marknad har skapat allt mer kreativa och engagerade kunder med makt att fria och fälla efter känslomässiga nycker.

Ovanstående utgångspunkter belyser vikten hos företaget att förstå konsumenten för att kunna kommunicera sitt budskap och varumärke med största effekt. Härav följer även intresset att titta på kundernas synvinkel på byråerna då det slutligen är konsumenterna som bestämmer ett företags överlevnad.

3.5.1 Relationsmarknadsföring

I vår förstudie framkom vikten av relationsmarknadsföring (se avsnitt 5.2). Mossberg & Nissen Johansen (2006) menar att då det inte finns någon färdig vara vid ett tjänsteköp är processen mycket mer komplicerad, marknadsföringen måste därför ses som ett utvecklingsförlopp. Enligt Feurst (1999) betyder begreppet relationsmarknadsföring, som antyds genom namnet, vikten av marknadsföringen där relationen står i fokus. Betydelsen av att bygga upp en fungerande och hållbar relation inom ett företag liknar uppbyggnaden av ett personligt förhållande. Man måste lägga ner tid och försöka förstå den andra partnern för att slippa hamna vid en annars ofrånkomlig separation.

Som tidigare nämnts i inledningen tilltar konkurrensen och att produktkvalité tas för givet, den verkliga tillgången ligger då i förtroendet som kunden har gentemot byrån. Feurst (1999) ser kundens förtroende som första prioritet, det är förtroendet som avgör byråns framtid. Därmed måste företagen se kundens bästa före företagets affärs mål. Gummesson är en av de internationella pionjärerna inom tjänstmarknadsföring och definierar begreppet relationsmarknadsföring som:

Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum. (Gummesson, 1998, s. 16)

Gummessons syn på begreppet tar upp alla relationer som företaget kan komma i kontakt med, den marknad som företaget vänder sig mot med dess kunder och konkurrenter, relationer med omvärlden och i de interna aspekterna. Den senare tidens forskning understryker vikten av relationer, nätverk och interaktion samt att vårda kundrelationerna (Gummesson, 1998; Feurst, 1999). Parterna utbyter kontakt inom relationen och det är där aktiviteter läggs upp och samspelet sätts på prov.

En viktig del inom relationer är den lärande relationen, det handlar inte om att undervisa kunden utan att låta kunden undervisa företaget eftersom kunden kan sin egen marknad bäst. Detta är en process som Feurst (1998) delar in i ”Den lärande relationens logik”:

- Kunden visar och säger vad hon/han vill
- Företaget anpassar sin produktion och kommunikation till detta.
- Kunden fortsätter köpa och lär företaget mer om sina behov.
- Nu har kunden investerat tid och möda i relationen.
- För att få tag i en likvärdig produkt på annat håll, krävs en ny dialog. (ibid, s 26)

Genom detta lär sig parterna av varandra då de lär känna varandra bättre och relationen utvecklas allteftersom dialogen fortsätter.

3.5.2 Word-of-mouth

Word-of-mouth (WOM) är ett begrepp som blir allt mer aktuellt och som kan beskrivas som ett led ur relationsmarknadsföring då begreppet speglar de rykten och intryck som bildas hos kunder i relation till företagets varumärke. Eftersom de svenska termerna, såsom rykten, skvaller osv. kan tolkas mer eller mindre positivt respektive negativt väljer vi fortsättningsvis att använda begreppet WOM som ett mer neutralt och icke värdeladdat begrepp.

Fill (2002) använder begreppet word-of-mouth communications då detta sker i kommunikation mellan människor och där kunder delger sina erfarenheter och upplevelser kring varumärket till sin omgivning. Det är viktigt att företaget bakom produkten är medveten om effekten av WOM och att de medvetet arbetar med det genom att kontinuerligt vårda sin kundrelation.

Enligt Silverman (2001) är det först på senare tid som man inom marknadsföring insett vikten av kundernas roll för att sälja sina produkter och öka sin försäljning. Han menar att marknadsföring egentligen handlar om WOM och inte om annonsering. Innan man köper en vara eller en tjänst lyssnar man till dem som prövar eller håller på att använda sig av den, därefter beslutar man sig för köp eller inte. Att få människor att berätta till företagets fördel, till rätt personer och på ett bra sätt om företagets produkter eller tjänster är bland det viktigaste man kan göra inom marknadsföring. Silverman menar att det är det här som är kärnan i marknadsföringen och att WOM är ett metodval för att sälja varor och tjänster. Clark (1995) menar att vikten av WOM i synnerhet berör tjänster då upplevelsen av produkten inte alltid sker direkt efter köpet och dessutom inte alltid går att ångra eftersom tjänsten redan är utförd.

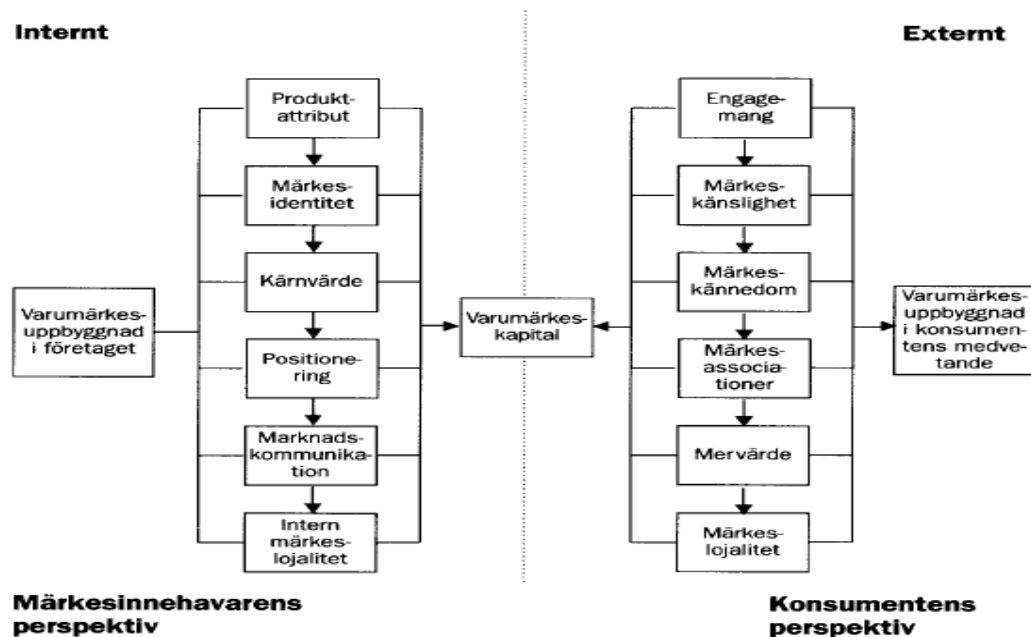
Då kommunikationsbyråer i synnerhet erbjuder lösningar av olika slag via tjänster samt att branschen är relationsbunden är det av stor vikt att de inser och förstår vilka förtjänster WOM kan skapa för dem. En artikel i *Computer Sweden* i maj 2006 förstärker detta och vars inledning lyder:

Ju nöjdare kunderna är med företagets produkter och tjänster, desto troligare är det att de sprider en positiv bild så att andra lockas till köp. (Cooke, Computer Sweden, 2006-05-10)

I artikeln beskrivs WOM som en viktig funktion inför konsumenters köpbeslut då erfarenheter från andra användare ofta spelar en större roll än själva marknadsföringen. Artikeln beskriver hur man på olika sätt kan få igång ett positivt ”kundsack” för att skaffa och behålla nöjda kunder. Att uppföra starka relationer med kunderna, att leta rätt på var man ska sätta sina budskap, att omedelbart gripa sig an problem som kunderna kan ha är några exempel som nämns i artikeln för att frambringa positiv WOM.

3.6 Den strategiska varumärkesplattformen

För att verka som ett strategiskt konkurrensmedel måste ett varumärke i sig innefatta kapaciteten att skapa ett inneboende värde ur ett märkesinnehavarens perspektiv såväl som ur ett konsumentperspektiv. Melin (1999) diskuterar en värdeskapande process som sker parallellt internt inom organisationen och externt i konsumenternas medvetande, se figur 2. Med hjälp av figuren önskar vi illustrera en övergripande sammanfattning av de samband och relationer som råder mellan de presenterade begreppen i den teoretiska referensramen samt lyfta fram deras övergripande relevans för problemområdet.



Figur 2. Den varumärkesuppbyggande processen. Melin (1999).

3.6.1 Varumärket som värdeskapare ur ett företagsperspektiv

Ett varumärke i sig har inget egenvärde, utan det är först i relation till en produkt eller tjänst som ett värde uppstår genom så kallad *produktattribut*, med andra ord de främst utmärkande egenskaperna hos en tjänst eller produkt. Attributen kan vara konkreta, såsom utmärkande service eller mer subtila attribut i form av känslor vid konsumtion. Eftersom det blir allt svårare att konkurrera med hjälp av produktkvalité och då få företag idag väljer att konkurrera med pris har produktattribut och i sin tur *märkesidentitet* fått en allt väsentligare roll. Centrala identitetsbärare är exempelvis logotyp, personal och förpackning, med andra ord kan identitetsbärarna vara både interna och externa.

Sammanfattningsvis brukas man summera ovanstående begrepp som funktionella och emotionella mervärden. Målsättningen bör här enligt Melin (1999) vara att identifiera de mervärden som kan differentiera produkten långsiktigt för att utveckla dem till *kärnvärden*, vilka då representerar det differentierade mervärdet. Kedjans fjärde steg, *positionering*, betraktas här som ett utvecklat associativt mervärde där märkesinnehavaren försöker skapa en position för just sitt varumärke i konsumentens medvetande. Nästa steg är att utveckla ett kommunikativt budskap av positioneringskonceptet för att därefter förmedla budskapet till konsumenterna vilket sker genom *marknadskommunikation*.

Målsättningen är att utifrån marknadskommunikationen skapa en bestående extern kundlojalitet, vilket i sin tur kräver en *intern lojalitet* till varumärket. Den interna lojaliteten

har i sin tur en nära relation till förvaltningen av varumärkeskapitalet (ibid). Ett starkt varumärke ur ett företagsperspektiv representeras av de summerade kategorierna och sammanfattas som ett kunskapskapital. Melin menar att även det ackumulerade kunskapskapitalet kan uttryckas som *varumärkeskapital*.

3.6.2 Varumärket som värdeskapare ur ett konsumentperspektiv

Det högra avsnittet i modellen visar processen ur konsumentens perspektiv vilket diskuteras utifrån sex övergripande kriterier. Kriterierna diskuteras ur ett märkeslojalt perspektiv då en av de främsta uppgifterna vid framställningen av ett varumärke är att skapa en så lojal och bred konsumentbas som möjligt.

För att skapa en så hållbar kundlojalitet som möjligt är en av de viktigaste punkterna att skapa ett *engagemang* för konsumenten till produkten eller tjänsten i fråga. Genom ovanstående engagemang ökar även *märkeskänsligheten*, med syfte att konsumenterna ska lägga ökad vikt vid varumärket vid valet av märkesprodukter. Genom att öka märkeskänsligheten ökar i sin tur även *märkeskännedomen*. Avgörande för detta är att varumärket förknippas med vissa kärnvärden, vilka i sin tur skapar positiva eller negativa *märkesassociationer*. Associationerna ska sedan skapa ett så kallat *mervärde* för tjänst eller produkt vilka ska leda till märkespreferenser hos konsumenterna med syfte att skapa *märkeslojalitet* till produkten eller tjänsten. Om lojaliteten blir bestående under en längre tidsperiod kan det sammanfattas som ett ackumulerat förtroendekapital, vilket med andra ord kan rubriceras som varumärkeskapital (Melin, 1999).

Konsumentbeteenden vid val av varumärkesprodukter styrs av beslutsprocessen i sig i kombination med socialt individuella faktorer, såsom kulturella, demografiska och socialekonomiska. Vi har dock inte fokuserat undersökningen på konsumentbeteenden och de berörs endast övergripande. Det är istället varumärkets roll i konsumenternas beslutsprocess som utgör vårt huvudsakliga syfte, då det oavsett målgrupp och bransch är avgörande att förstå de huvudsakliga komponenterna i beslutsprocessen för att ha möjligheten att påverka och styra konsumenternas val (ibid).

4 Syfte

Avsnittet innehåller det preciserade syftet med studien där vi gör avgränsningar och formulerar våra frågeställningar. Utifrån syftet och frågeställningarna riktar vi oss mot den empiriska undersökningen.

Utifrån det ovan beskrivna problemområdet och teoretiska diskussionen är vårt syfte med dokumentationen att klargöra och analysera kommunikationsbyråers positionering i Jönköpingsregionen ur två synvinklar;

- Hur byråerna positionerar sig strategiskt som varumärke ur ett företagsperspektiv.
- Hur byråerna uppfattas och vilka krav som ställs ur ett kundperspektiv.

4.1 Förtydligande av syfte

Syftet innebär att skapa ett praktiskt perspektiv ur de beskrivna teoretiska begreppen och att kunna nå en djupare kunskap och förståelse för hur byråer arbetar med sitt varumärke för att strategiskt positionera sig i kundens medvetande. Det är följaktligen av intresse att klarlägga hur byråerna marknadsför och arbetar med sin varumärkesidentitet och hur detta tolkas av kunderna, dvs. om byråerna lever som de lär.

Syftet och frågeställningarna avser att utifrån teoretiska och empiriska utgångspunkter kunna beskriva, förklara och förstå det beskrivna fenomenet främst utifrån byråernas perspektiv, men även ur kundernas perspektiv.

4.2 Frågeställningar och avgränsningar

Utifrån det preciserade syftet har vi kommit fram till följande frågeställningar där också relevanta avgränsningar dragits.

- Hur arbetar byråer i Jönköpingsregionen strategiskt med sina varumärken för att positionera sig på marknaden?
 - Hur arbetar de med sina kärnvärden, sin identitet, profil och image?
 - Hur arbetar de strategiskt för att få lojala kunder och för att stå sig konkurrensmässigt?

Syftet är att undersöka hur de tre utvalda byråerna i regionen medvetet arbetar med sin varumärkesidentitet och positionering, vilket gäller både nuvarande och önskad positionering.

- Hur uppfattas byråer i Jönköpingsregionen av sina kunder?
 - Avspeglas byråernas kärnvärden i sina budskap till kunderna och hur tolkas det?
 - Stämmer byråernas identitet och profilering med kundernas uppfattning av dem?
 - Vilka krav är avgörande i beslutsprocessen vid val eller byte av byrå?

Vi har här valt att inte fördjupa oss eller genomföra någon omfattande undersökning ur ett kundperspektiv. Undersökningen innefattar emellertid kundernas övergripande värderingar och vilka krav de i sin tur ställer på sina byråer.

5 Förstudie

Den valda förstudien inför huvudstudien presenteras först utifrån valda tillvägagångssätt följt av en sammanfattning.

5.1 Metod förstudie

Inför huvudstudien har vi valt att utföra en förstudie för att få en djupare förståelse för de avgörande kriterier och faktorer som spelar in vid valet av en byrå. Förstudiens övergripande syfte var att inför samtalsintervjuerna generera välgrundade och för problemområdet relevanta frågor.

Vi valde att vända oss till Berit Wall, informationschef för Högskolan i Jönköping (HJ) och Eva Hulting, informations- och marknadsföringsansvarig på Högskolan för Lärande och Kommunikation (HLK) i Jönköping. De ansvarar för inköp av kommunikations- och reklamtjänster på HLK och HJ, därför var deras synpunkter värdefulla för oss och gav oss en god överblick på de främst relevanta och avgörande kriterierna vid reklaminköp. Vi vände oss även till Ulf Linnman, före detta PR-konsult och nuvarande Marketing support manager vid Peltor AB i Värnamo (Peltor AB är ett internationellt företag inom kommunikationsutrustning samt huvud-, hörsel- och ansiktsskydd, www.peltor.se). Genom sin långa erfarenhet inom PR- och reklambranschen gav Ulf Linnmans insats oss en mer övergripande blick av de faktorer som spelar in vid processen inför valet av byrå.

5.2 Förstudiens resultat

Utifrån förstudien ville vi urskilja både likheter och skillnader i resultatet som vi därefter byggde vidare på i vår huvudstudie. Utifrån ett par grundläggande frågor fick vi fram ett resultat som här sammanfattas utifrån de tre intervjuerna som förstudien innefattade.

Förstudien utgick från följande frågor i en öppen intervju:

- Vilka kvaliteter/kärnvärden letar du som kund efter när du vill ta hjälp av en byrå?
- Vilka krav ställer du på byrån?

Genomgående i svaren från alla tre respondenter var betydelsen av de personliga relationerna mellan kund och byrå. Eva Hulting betonar att det är viktigt att samarbetet fungerar med projektledaren, dvs. kontaktpersonen. Ulf Linnman påpekar att om inte den personliga kemin stämmer överens är det näst intill omöjligt att genomföra ett projekt eller producera någonting tillsammans. Han betonar även att det är viktigt att ta kontakt med tidigare kunder till byrån och därigenom kontrollera hur samarbetet fungerat för att i sin tur undvika byråer som tidigare har haft stora kundproblem.

Kompetensen hos de anställda på byrån är något som alla tre betonar som viktig och den innefattar olika sorters kompetens. Ulf Linnman tar upp kompetensen inom kommunikationsområdet då det innebär erfarenhet av att kommunicera genom olika medier med olika budskap. Av detta menar han att ett genuint intresse ofta är något man upptäcker vid det första samtalet. När det gäller den kreativa kompetensen anser Ulf Linnman att man kan titta på resultat från tidigare uppdrag, samt vilka personer som i dagsläget arbetar på byrån eftersom personal tar med sig idéer från tidigare arbetsplatser. Berit Wall belyser detta ännu mer då hon strategiskt väljer byrå efter kompetenserna hos de människor som arbetar på byrån samt att detta är av större betydelse än byrån i sig eller byråns namn.

Eva Hulting menar att det är viktigt att titta på byråns finansiella status inför valet av byrå, då en årsredovisning till exempel kan ligga till underlag för framtida och varaktiga samarbeten.

Berit Wall, däremot, menar att byråns ekonomi visserligen är av betydelse, men att det inte är avgörande då man inte kan urskilja fakta från den. Hon påpekar att även om en byrå ”blöder” behöver det inte betyda att den fungerar dåligt.

Alla respondenter förde fram att priset inte i första hand avgör valet av byrå, Ulf Linmann menar att erfarenheten hos köparen väger tyngst eftersom det inte alltid är så lätt att sätta en prislapp på ett kreativt utförande. Berit Wall betonar att man vid de billigare alternativen allmänt riskerar en kvalitetsförlust och att kvalitén måste stå främst.

Uppställda tidsplaner ska respekteras och är avgörande, vilket kommenteras gemensamt av respondenterna. Berit Wall menar att detta särskilt gäller för större organisationer då tidsbrist alltid är en viktig faktor. Eva Hulting påpekar att det geografiska läget kan vara av avgörande vikt, Berit Wall anser däremot att geografiska begränsningar till närområdet kan medföra ett begränsat slutresultat. Berit Wall betonar också vikten av att arbeta efter den egna strategin och inte bländas av allt för ”flashiga” förslag som egentligen inte passar in på organisationens identitet. Hon betonar även vikten att lära byrån om deras verksamhet för ett bättre resultat. De fullständiga svaren från förstudien finns i bilaga 1.

(Ulf Linnman, personlig kommunikation, 2006-10-31)

(Eva Hulting, personlig kommunikation, 2006-11-01)

(Berit Wall, personlig kommunikation, 2006-11-02)

Utifrån förstudiens resultat har vi tagit med oss följande tankar:

- Att i huvudstudien ta reda på i hur stor utsträckning byråerna är medvetna av betydelsen av de personliga relationerna mellan sig och kunderna.
- Undersöka vilka kompetensen byråerna innefattar och i sin tur vilka krav kunden ställer på byrån.
- Undersöka hur byråerna vill framträda, vilka kanaler byrån använder samt var och hur kunderna kontaktar byråerna.
- Ta reda på hur stor vikt byråerna lägger vid att lära sig kundernas verksamhet och värderingar samt om det uppfattas av kunderna.

Utifrån resultaten från förstudien fick vi information och nya infallsvinklar som vi hade nytta av när vi formulerade frågor och som låg till grund för intervjuguiden.

6 Redovisning av material och metod

I det här avsnittet beskrivs det empiriska materialet och metoderna som använts i studien. Vi presenterar här hur vi gått till väga vid undersökningen, vilka urval vi gjort samt vilka verktyg vi valt vid analysen av det empiriska materialet. Slutligen tar vi upp kritiska aspekter till den valda metoden.

6.1 Metodansats

Det finns två huvudsakliga metodiska angreppssätt i samhällsvetenskaplig forskning, kvantitativa som behandlar mjukdata och kvalitativa metoder som behandlar hårddata. Den kvantitativa metoden kännetecknas bland annat av att man använder ett omfattande material som kan mätas statistiskt och att resultatet ska kunna representera en större population. Den är strukturellt utformad och forskaren observerar undersökningsobjektet på avstånd då närvaro under själva undersökningen inte är nödvändig. Vidare mäts även relationer mellan två eller fler egenskaper för att finna samband mellan dem, dvs. orsak och verkan. I kvalitativa metoder används oftast ett mindre urval av enheter då syftet inte är att generalisera en förekomst eller ett fenomen. Istället synas några få fall med syfte att få en djupare förståelse för det fenomen man undersöker. Metoden har inte samma strukturella krav som den kvantitativa och forskaren har oftast en närhet till den källa som informationen hämtas ifrån (Magne-Holme & Krohn-Solvang, 1997).

Då en kvantitativ undersökning skulle ge oss en alltför ytlig kunskap om det vi vill undersöka ansåg vi att en kvalitativ ansats var den mest lämpliga metoden. Vi är inte ute efter att mäta ett stort antal enheter som ska generaliseras till en större population utan vi vill få en djupare kunskap och förståelse för vårt problemområde, vi är inte i första hand intresserade av information av hårddata utan istället från mjukdata. För att vidare få en djupare förståelse för fenomenet i sig vill vi inte enbart få svar på frågor som handlar om vad, hur, var och när utan också få svar på frågor som varför.

Vi har därför valt att kombinera en kvalitativ ansats med en kvantitativ metod. Vi har valt en av Magne-Holme & Krohn-Solvangs (1997) strategier som kombinerar kvantitativa och kvalitativa undersökningar för att få fram teser som ger stöd åt varandra. Hansen et. al. (1998) framhåller att man med fördel kan använda båda metoderna i forskningsprocessen för att få fram tillfredsställande resultat eftersom fler dimensioner och infallsvinklar då lyfts fram, med vilket vi motiverar vårt metodval. När vi analyserar det sammanlagda resultatet tolkar vi det dock huvudsakligen ur ett kvalitativt perspektiv.

Eftersom vårt val av metod huvudsakligen bygger på en kvalitativ ansats arbetar vi inte linjärt, dvs. deduktivt, men inte heller rent induktivt. Istället har vi valt att växelvis använda oss av teori och empiri för att kunna göra nya upptäckter under arbetets gång. Metodvalet gjorde det möjligt att fokusera undersökningen på de väsentligaste aspekterna och vi var inte bundna till att samla en större mängd teoretiskt material där stora delar eventuellt måste förkastas. Innan den empiriska undersökningen granskade vi grundligt de teoretiska begrepp vi ansåg vara relevanta för problemområdet, men förbehöll oss rätten att under arbetets gång ändra, tillföra eller ta bort teoretiskt material för att vara öppna för nya infallsvinklar. Denna variant av kvalitativ metod kallas enligt Hartman (2004) för interaktiv induktion. Magne-Holme & Krohn-Solvang (1997) kallar metoden för alternativ teori, men den är också känd under beteckningen Grounded Theory (Esaïasson et. al., 2004; Østbye et. al., 2002).

6.2 Urval och design

För att ur en så optimal synvinkel som möjligt generalisera en vetenskaplig undersökning bör alla aktuella och relevanta analysenheter innefattas, ett så kallat totalurval (Esaiasson et. al., 2004). I vårt fall valde vi att använda oss av ett strategiskt urval bland de etablerade byråerna i Jönköping. Vår tanke är det ska vara möjligt att dra vissa paralleller till den totala populationen som i det här fallet innefattar alla byråer i regionen. Byråerna har alla likvärdiga arbetsområden och en likartad kundkrets vilket skapar relevanta jämförelsepunkter.

I det första steget i urvalet använde vi oss av ett strategiskt urval. För att skapa oss en bredare kunskap om byråerna och deras verksamhet använde vi oss av olika sökmotorer samt andra personliga kontakter med relation till branschen, vilket vi baserat vårt urval utefter.

Flera byråer tackade trots intresse nej till att vara med i undersökningen. Efter ytterligare försök bestämde vi oss för att utöka området från Jönköpings kommun till Jönköpingsregionen och som tidigare definierats i 2.2.2. Vi anser att det slutliga urvalet blev representativt för den gällande populationen. Kundurvalet som enkätundersökningen är baserad på har framställts i samarbete och på rekommendation av de valda byråerna. De har angett ett kundurval på sex stycken företag som vi därefter behandlat genom enkätundersökningen.

Vi har valt att använda oss av en fallstudiedesign där det finns olika definitioner och betydelser av vad en fallstudie är. Backman (1998) har valt att definiera och tolka en fallstudie enligt följande formulering:

...en fallstudie, liksom den kvalitativa strategin, undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö eller sin kontext (Backman, 1998, s. 49).

Backman menar att det inte alltid är lätt att bedöma vad som egentligen är ett fall och var man ska dra skiljelinjerna. En fallstudie har oftast avsikten att skapa förståelse för vad som händer i de processer som är av intresse. Backman poängterar att man inte är tvungen att avgränsa sig till ett enda fall utan att man kan inom en och samma studie kan innefatta flera fall. Esaiasson, et. al. (2004) menar att det krävs minst två enheter för att kunna skapa en jämförande design. Urvalsprocessen resulterade dock i tre enheter av ovan nämnda orsaker. De valda fallen jämfördes i första hand mellan varje byrå och respektive kundurval, men vi drar även övergripande jämförelser mellan byråerna.

Esaiasson, et. al. (2004) tar i samband med fallstudiedesign upp skillnaden mellan jämförande fallstudie och traditionell fallstudie. I en jämförande fallstudie finns enheterna man ska undersöka i två olika sammanhang vid en och samma tidpunkt, medan man i en traditionell fallstudie har en kontext vid två tidpunkter. Vår undersökning stämmer bäst in under jämförande fallstudie då undersökningarna sker under en och samma tidsperiod.

6.3 Insamling av empiriskt material

Undersökningen är indelad i två delar, en kvalitativ och en kvantitativ. Den kvalitativa är den primära i vår undersökning men den kvantitativa är ett viktigt komplement till den kvalitativa av orsaker som nämnts ovan i avsnitt 6.1 Metodansats.

I det inledande skeendet tog vi kontakt med byråerna via telefon, vi upptäckte då att det fanns ett önskemål om anonymitet i dokumentationen, vartefter vi valde att behandla alla byråer anonymt. Vi upplevde även efterhand att detta ökade deltagandet i undersökningen, följaktligen valde vi att även behandla kunderna anonymt.

6.3.1 Genomförande av samtalsintervjuer - byråerna

När det gäller undersökningarna av byråerna har vi valt samtalsintervjuer. Eftersom vi vill få en djupare kunskap och förståelse för det fenomen vi undersöker ansåg vi att intervjuer öga mot öga skulle ge oss ett mer tillfredsställande resultat än vid exempelvis intervjuer via telefon eller e-post. Intervjuerna var semistrukturerade med till största del diskussionsfrågor. Enligt Esaiasson et. al. (2004) har samtalsintervjuer den fördelen att i dialogen kan vi få fram mer nyanserade svar och även oväntade svar som vi kan utveckla under samtalsgången. Vi hade dock möjlighet att komplettera eller följa upp eventuella frågor via telefon och e-post.

Efter noggranna förberedelser tog vi kontakt med byråerna, i första hand per telefon, men även via e-post. För oss var det viktigt att tala med rätt personer, att de var delaktiga i det praktiska arbetet och samarbetet mellan byrån och kunderna. Inför samtalsintervjuerna planerade vi även hur lång tid intervjuerna skulle kunna ta i anspråk för att få så bra samtalssituationer som möjligt.

6.3.1.1 Intervjuguide

För att ringa in de områden som vi ansåg som väsentliga och för att hålla oss inom ämnet förberedde vi en intervjuguide. Efter att först ha formulerat några allmänna frågor som inledning förberedde vi de tematiska frågorna efter en viss ordning. Vi var dock medvetna om att kunna kasta om frågornas ordning beroende på hur samtalsintervjuerna utvecklade sig då respondenterna skulle få möjlighet att utveckla sina svar fritt och till viss del styra samtalet. Uppföljningsfrågor fanns också med under respektive tema. Vi förberedde oss även på att ställa tolkande frågor utifrån att något skulle behöva utvecklas mer eller för att undvika missförstånd (Hartman 2004; Esaiasson et.al., 2004). Den här typen av frågor fick vi också vara beredda på att tänka ut under intervjuens gång eftersom vi inte på förhand kunde veta vilka svar vi skulle få.

Det finns alltid en risk med samtalsintervjuer att frågorna kan vara ledande vilket resulterar i missvisande svar. Svaren kan bli beroende till vem som ställer frågan, så kallad intervjuareffekt. Esaiasson et. al. (2004) menar att detta kan undvikas genom att i den mån det är möjligt nämna situationer där man tror att resultaten kan ha påverkats. När vi utformade intervjuguiden strävade vi efter en så neutral inställning som möjligt för att minska risken att påverka respondenterna i någon riktning. Med öppna frågor ville vi ge utrymme för så utvecklande svar som möjligt för att få en djupare förståelse för vårt problemområde. Intervjuguide, bilaga 2.

6.3.2 Genomförande av enkätundersökningar - byråernas kunder

Den andra delen i vår undersökning gäller kunder till byråerna. Här har vi valt att använda oss av en postenkät. Vi var medvetna om att vi inte kunde få en lika djup förståelse som vid samtalsintervjuerna. Genom en kombination av slutna frågor med angivna svarsalternativ och några öppna frågor ansåg vi oss dock kunna få ett material som även kunde tolkas ur kvalitativa synvinklar. Här undersökte vi fler enheter än vad vi gjorde med byråerna för att få en rättvisare bild av hur kunderna uppfattar byråerna och om det stämmer med resultaten från undersökningen av byråerna.

Vi strävade efter att utforma enkäten så enkel och tydlig som möjligt och att undvika allt för teoretiska termer, samtidigt som den skulle innefatta det väsentliga för vårt syfte. Att hålla nere antalet frågor ansåg vi vara av stor vikt för att få en hög svarsfrekvens. Enkätterna skickades tillsammans med ett följebrev och ett frankerat svarskuvert till varje enhet, dvs. de företag som är kunder till respektive byrå. Vi planerade här att ringa upp företagen om inte

enkäten inkommit efter ett visst datum. Om så önskades kunde enkäten besvaras via e-post. Följebrev, bilaga 3. Enkät, bilaga 4.

6.4 Transkribering och analysmetoder

Då studien består av två typer av undersökningar medför det två olika analysmetoder. Den främsta skillnaden består i att det är enklare att transkribera svaren i den kvantitativa undersökningen då svarsalternativen matas in i en datamatrix. I den kvalitativa undersökningen är det svårare att transkribera materialet då det inte finns färdiga svarsalternativ. Vi har beskrivit våra tillvägagångssätt i båda ansatserna, men vi vill återigen poängtera att de sammanlagda resultaten tolkas ur en kvalitativ synvinkel.

Som nämnts i 6.3 har alla respondenter behandlats anonymt, men vi ser det som en anonymitet med viss modifikation eftersom svaren är beskrivna på ett sätt som gör det möjligt för särskilt intresserade läsare att räkna ut vilka källorna är. Detta var något som vi och byråerna diskuterade och var överens om, de valde dessutom att ge vissa svar som kunde avslöja deras identitet. Dock har vi valt att utesluta vissa känsliga uppgifter. Byråerna har kodats som Byrå A, Byrå B och Byrå C. Ingen av byråerna får tillgång till okodade uppgifter rörande de andra byråerna med respektive kunder i undersökningen.

Vi har valt att först presentera resultatet från Byrå A följt av resultatet från dess kunder. Därefter presenteras de andra två byråerna på samma sätt. Vi valde det här tillvägagångssättet för att tydligare åskådliggöra och underlätta tolkningen och jämförelsen mellan varje byrå och deras kunder.

6.4.1 Samtalsintervjuer - byråerna

Vi beräknade att respektive intervju skulle ta omkring en timma och för att aktivt delta i intervjun valde vi att spela in intervjun på en mp3-spelare. Detta var även något som vi ansåg skapa en mer avslappnad intervjusituation då det kan upplevas som stressande för båda parter om hela intervjun måste antecknas när den genomförs. Valet av mp3-spelare föll sig naturligt på grund av dess storlek ofta inte betraktas som ett störningsmoment. Respondenterna tillfrågades dock om samtycke till inspelning. Vi antecknade även vissa stödord som komplement under intervjuens gång.

Med hjälp av inspelningarna och anteckningarna genomfördes därefter transkriberingen i flera steg. Enligt Esaiasson et. al. (2004) kan materialen sammanfattas på olika sätt, där koncentrerings och kategorisering är två av alternativen. Hartman (2004) koncentrerar kategoriseringen på de begrepp som är mest påfallande för att därefter skapa kategorier, där en är huvudkategorin och där övriga kategorier relaterar till huvudkategorin. Vi valde att både koncentrera de olika delarna i svaren samt att kategorisera dem efter teman. Efter att först ha skrivit ner rådata från intervjuerna valde vi att sammanfatta materialet genom organisera det i olika kategorier där vi utgick från de teman vi använt i intervjuguiden. Rubrikerna organiserades om som vi ansåg vara mer passande och avspeglar inte guidens ordning exakt.

6.4.2 Enkätundersökning - byråernas kunder

Vid behandlingen av informationen från enkäterna använde oss av programmet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Frågor med givna svarsalternativ matades in med numeriska värden och frågor med öppna svarsalternativ som är kvalitativa variabeltyper matades in med text. Fördelen med SPSS är bland annat att man kan kombinera kvantitativ och kvalitativ information i dokumenten. Däremot koncentrerar vi oss inte på medelvärdestest och regressionsanalyser då vi inte i första hand är intresserade av samband inom undersökningarna. Dessutom är analysenheterna inom enkätundersökningen så få i antalet så

att vi kan göra en del jämförelser utan att genomföra analyser av det slaget. Det finns två frågor som har numeriska värden på svarsalternativen, men där alternativet ”Annat” lämnat plats för beskrivning med egna ord, vilka har getts värdena ”Annat, specificerat” respektive ”Annat, ej specificerat”. De som specificerat alternativen redovisas separat. Eftersom kvantiteten inte är så stor i vårt fall, totalt 17 enheter, anser vi oss kunna ta större hänsyn till nyanseringarna i resultaten. Vi valde dock att inte presentera alla detaljer i resultatavsnittet, de totala enkätresultaten redovisas separat i bilaga 5, 6 och 7.

6.5 Metodkritik – undersökningens giltighet och pålitlighet

Genom att rikta kritik till oss själva utvärderar vi kvalitén i undersökningen, vilka brister materialet har och hur det kan ha påverkat resultatet. Validitet och reliabilitet är därigenom två viktiga kvalitetskriterier som beaktas i vår undersökning. Validitet handlar om *vad* vi mäter och att detta står i klar förbindelse med våra frågeställningar. Validitet inbegriper även den information vi fått fram i undersökningen, att resultaten är giltiga. För att få en hög validitet krävs också hög reliabilitet, dvs. hur noggranna vi är när vi mäter och när vi behandlar informationen (Magne-Holme & Krohn-Solvang, 1997). För att öka validiteten i vårt fall genomförde vi en förstudie för att skaffa oss bättre verktyg till huvudstudien. Reliabiliteten handlar om pålitlighet, vilka verktyg vi använder oss av och att vi använder dem korrekt för att få så hög validitet som möjligt. För att öka resultatets validitet krävs en god begreppsvaliditet, vilket betyder att de teoretiska begreppsförklaringarna ska kunna tillämpas empiriskt (Esaiasson, et. al., 2004).

I kvalitativa undersökningar använder man sig av tolkning när man analyserar kvalitativ information, men även här måste man hålla sig till vissa regler (Hartman, 2004). Eftersom reglerna inte är lika strikta i kvalitativa undersökningar och analyser kan det vara svårt att veta hur man ska förhålla sig. Magne-Holme & Krohn-Solvang (1997) tar upp två viktiga faktorer som man ska tänka på inför tolkningsarbetet och som gäller oavsett metod:

Vi måste för det första vara medvetna om vad vi gör och för det andra ha en kritisk inställning till de tolkningar vi gör. (Magne-Holme & Krohn-Solvang, 1997, s. 291)

Under arbetets gång har vi strävat efter att hålla oss till den röda tråden, att undersöka det vi verkligen vill undersöka och använda oss av så tillförlitliga verktyg som möjligt, vilket inte alltid var helt enkelt. Under följande rubriker tar vi upp olika faktorer och källkritikproblem som var viktiga att tänka på utifrån de valda metoderna inför och efter undersökningarna samt vilka risker och problem som kan ha förekommit.

6.5.1 Urval

Från början hade vi tänkt oss ett urval på fem byråer, men på grund av svårigheter att hitta relevanta byråer som kunde ta sig tid till undersökningen minskades urvalet till tre byråer. Det ursprungliga urvalet ansåg vi senare vara för omfattande, på grund av den tid som krävs för att genomföra och analysera samtalsintervjuer för att nå mättnad i resultatet. Det kan diskuteras om undersökningens externa validitet hade blivit högre med fem enheter, då möjligheten att kunna generalisera resultatet till andra fall hade varit större. Vi ansåg dock att det var bättre att få kvalitativ information från ett mindre antal enheter än kvantitativa svar från ett större antal. Vi anser att urvalet med ovanstående motivering fortfarande kvalificerar sig som en fallstudie som beskrivits i 6.2.

Kundurvalet har styrts av byråerna själva. Självklart har vi varit medvetna om att det här kan ha påverkat resultatet, då byråerna kan ha valt kunder med genomgående positiva referenser för att därigenom utesluta ett negativt utfall. Det fanns dock intresse från byråerna att innefatta svar från kunder där relationerna inte varit helt okomplicerade. Vi ansåg att om vi

själva valt enheter från byråernas kundregister fanns risken att inte få aktuella kunder i dagsläget, vilket i större utsträckning skulle ha påverkat kvalitén på studien.

Från början var det inte våra avsikter att behandla enheterna anonymt, men vi valde senare att tillmötesgå detta önskemål från byråerna för att öka deltagandet i studien både ur kund- och företagsperspektivet. Det finns både för- och nackdelar med anonymitet. Esaiasson, et. al. (2004) påpekar att det kan finnas nackdelar som man inte alltid kan förutse, till exempel att trovärdigheten kan minskas när man inte kan uppge källan. Det kan även innebära att man inte kan redovisa viss insamlad information då det kan röja identiteten.

Trots kodning av byråerna insåg både vi och respondenterna att särskilt intresserade läsare skulle kunna räkna ut vilka byråerna var genom beskrivningarna i resultaten. I samband med att vi valde att koda byråerna beslöt vi att även att inte nämna kunderna vid namn i den slutliga dokumentationen. Kodningen av kunderna ansåg vi även höja validiteten då anonymiteten i vissa fall ger mer sanningsenliga svar. Även om delar av informationen inte kunde innefattas i dokumentationen anser vi att kodningen inte övergripande påverkade undersökningens pålitlighet eller giltighet.

6.5.2 Intervjuguide, postenkät och svarsfrekvens

Intervjuguiden var till stor hjälp under intervjuerna, vissa frågor uteslöts eller omformulerades dock för att falla mer naturligt under intervjuens gång. Vi valde även att i efterhand utesluta vissa svar på grund av anonymitetsaspekten. Språkbruket skiljde sig åt mellan intervjuguiden och postenkäten då byråerna innehar en viss förkunskap till problemområdet, vilket inte kunde generaliseras till kundurvalet i samma utsträckning.

Idealet hade varit att om vi genomfört samtalsintervjuer även med kundföretagen hade det inneburit en ökad kontroll över resultaten och i sin tur mer nyanserade och uttömmande svar. Som tidigare förklarats var vi i första hand intresserade av byråernas utgångspunkter, men som komplettering ville vi även innefatta synpunkter ur ett kundperspektiv, här var en enkät det mest tidseffektiva valet. Vi tog med i beräkningen att vid kryssfrågor kunde fler svar vara ikryssade trots motsatta anvisningar vilket kunde resultera i interna bortfall. Detta ledde till att vi varvade kryssfrågor med öppna frågor för att ge utrymme till mer nyanserade svar vid behov.

Svarsfrekvensen från enkäterna är i vårt fall mycket hög, 94 procent, dvs. 17 av 18 enkäter returnerades, vi anser därför att undersökningen kan generaliseras till de utvalda analysenheterna samt att undersökningen uppnår god resultatsvaliditet. Att kunna generalisera till den totala populationen av kunderna anser vi dock vara svårare. Då kunderna till byråerna pågående varierar i antal och företagskaraktär är det osäkert att fastställa populationen. Som tidigare förklarats kan vi inte helt och hållet generalisera till en total population, men vi har bedömt att det går att dra vissa jämförelser i sammanhanget.

7 Resultat

Avsnittet presenterar en redogörelse från undersökningarna som är byggda på frågeställningarna. Resultatens upplägg beskrivs utifrån de tre valda byråerna var för sig med respektive kunder. Denna del kan läsas extensivt för läsare med ett övergripande intresse, en kortare sammanfattning redovisas i avsnitt 7.7.

I följande redovisning presenteras direkta citat från byråerna kursivt. I redovisningen av kundernas svar har vi valt att redovisa de svarskategorier som kan återfinnas i enkäten med kursiv stil och kundernas egna kommentarer med citattecken för att skilja dem åt.

7.1 Byrå A

Byråns historia, definition, kompetenser och samarbetspartners

Byrån består av tre delägare och startades i april 2005. I dagsläget ligger de i en process för nyanställning, men för närvarande är det de tre delägarna som företaget består av. *Vi är inte till antalet jättestora, men vi märker att det finns behov av en liten byrå och vi jobbar inte bara med de små kunderna, vissa kunduppdrag som ramlat över oss kräver att vi blir fler.*

Byrån definierar sig som en kommunikationsbyrå. *Definitionen kommunikationsbyrå är olika, beroende på vad mottagaren tycker att definitionen är för något, men för oss handlar det om att kommunicera oavsett om vi gör en illustration eller pratar strategi och ska lösa något gentemot kunden.*

Varumärkesnamnet kommer från spånande av ett flertal namnförslag, byrån menar att i slutändan symboliserar namnet vad de arbetar med för deras kunder och vad de är i olika sammanhang. I marknadsföringen är det även enkelt att jobba med symbolik och de flesta har en referens till namnet.

Byrån ser sig både som helhetsleverantörer och dellösningssleverantörer. Delägarna är handplockade av varandra och innefattar kompetenser inom projektledning, copy, illustratör och art director (AD). De har en fast samarbetspartner inom webb som tar hand om programmering. På originalsidan har de även haft hjälp av konsulter, men det samarbetet varierar. På grund av att byrån är nystartad har de ännu inte byggt upp nätverket med samarbetspartner, men det finns flera som de kan tänka sig samarbeta med.

I dagsläget är de inte medlemmar i något förbund, det som ligger dem närmast är att bli medlem i Reklamförbundet och på sikt vill de ha en kvalitetsstämpel.

Affärsidé, varumärke, profil, mission och vision

Byråns affärsidé har varit densamma sedan starten och den bygger på att de ska vara oerhört kompetenta på vad de gör och alltid presentera ett kvalitetsmässigt material. De betonar även sin inställning till flexibilitet och ödmjukhet. *Kunderna ska känna att de kan komma till oss oavsett om de vill ha en liten del eller hela vägen till en kampanj, kunderna kan sin marknad absolut bäst, vi kommer aldrig kunna deras marknad lika bra.*

Byrån anser att styrkan i deras varumärke finns i spetskompetensen inom dem själva och anser att de redan har hunnit skaffa ett starkt varumärke även om företagets historia är kort. *I vår bransch är det personerna som är varumärket, även om vi blir fler är vi aldrig bättre än den personal vi har.*

De kan inte sätta någon siffra i procent hur viktigt varumärket är, men betonar att det är mycket viktigt eftersom det ligger en trygghet hos kunden om de känner till varumärket innan de träffar byrån.

Byråns önskan om profil ligger i ordet samarbetspartner. De vill inte ses som en extern byrå som bara kostar pengar utan istället som en byrå med nära och öppen relation till kunderna. Samtidigt vill de att deras kunder ska uppfatta dem som idéskarpa och att det finns ett mervärde i det presenterade materialet. De betonar vikten av att ha en stark profil och är hela tiden sig själva när de träffar sina kunder. *Jobbar man i den här branschen är det berg- och dalbana i och med att man jobbar med kreativa processer jobbar vi inifrån själen, jag tror inte ens kunderna kanske har grepp om hur mycket man lägger ner av sig själv personligen i vissa situationer.*

Byrån tror att deras kunder uppfattar dem som etablerade och att deras kunder tycker det är spännande att se vad de får. Ödmjukhet, men ändå viss envishet nämns även som image. *Om vi är övertygade om att vi har en bra idé som skulle leda rätt långt släpper vi inte den, i det läget kanske kunden uppfattar oss som väl envisa.*

De har inte hunnit utveckla någon plan för hur arbetet med varumärket strategiskt ska se ut, men det ska göras på sikt. Byrån anser att deras konkurrensmedel ligger hos dem som personer, men även att de är lyhörda och ödmjuka, slutresultatet som de jobbat med ska alltid vara enkelt att förstå, *man måste skraddarsy varje kundlösning utifrån vad de vill ha.*

Byrån har inte ställts inför problemet att kommunicera profilen internt till anställda, men anser att det är mycket viktigt att värdena finns inom en anställd också.

Företagets mission består av att de kände att det fanns en lucka på marknaden som de kunde fylla och att de vet att de är duktiga på det de gör. De tycker samtidigt att det är kul och brinner för byrån och har roligt tillsammans med kunderna. *Vi ville skapa en plattform där vi jobbade med något vi kan stå för varje dag, för det finns mycket skit i den här branschen rent ut sagt.*

Företaget har inte någon vision av att bli marknadsledande utan ambitionen ligger i att vara duktiga på det de arbetar med och ha goda relationer med sina kunder och att ha roligt tillsammans, även om det skulle leda till att bli marknadsledande är det inte en direkt målsättning.

Positionering, befintlig och önskad marknad samt kundrelationer

Byrån inriktar sig inte på en viss bransch utan anser att Jönköping är för litet för specifika branschinriktningar. De har inte jobbat med positioneringen på grund av tidsskäl, men försöker förmedla sina kärnvärden. De har drömkunder inom inredningsbranschen och husföretag. De tycker även att business-to-business är intressant eftersom man är tvungen att lära sig mycket och då ställs inför andra utmaningar.

Byrån betonar vikten av att vårda och ha en god relation eftersom det bygger upp förtroendet. *Det är de personliga kontakterna som är viktiga, man är aldrig bättre än det sista jobb man har levererat till kunden. Kunden köper in tjänsten innan de ser resultatet, kunden kan aldrig känna på en tjänst, den måste lita på att vi gör ett bra jobb.*

De kunder som byrån har som är årsgamla upplever byrån ett stort förtroende ifrån. De anser att man får räkna med att bearbetningen av en ny kund tar tre månader till ett år. De har själva bara tagit kontakt med en kund, övriga kunder har de fått per automatik. För att underhålla relationerna vill byrån att deras kunder ska känna sig unika och viktiga. De betonar även vikten att erbjuda tjänster och komma med idéer även om de inte är efterfrågade, så kunden märker att byrån jobbar aktivt för deras räkning. Än så länge har inte byrån haft några längre relationer, de definierar en längre period som tre till fem år. *Det är en kraftig omsättning på marknadschefer och de vill ha sin byrå, det är inte många som får guldlockor idag, branschen är så personrelaterad och många byter jobb ofta, då tappar man kunder och vissa*

följer med till nästa företag, de 10 till 15-årsrelationerna är inte så vanliga längre. Byrån betonar vikten av att det inte får bli slentrian när man har en långvarig relation med en kund och påpekar att det kan räcka med att en ny person kommer in i arbetsgruppen för att få ny glöd.

I dagsläget har inte byrån något verktyg för att mäta feedback från kunderna och betonar att de borde bli duktigare på att utvärdera och att samla in feedback. De försöker alltid stämma av med kunden och lyssna om arbetet levde upp till förväntningarna, *vi har tänkt göra en uppföljning kanske en gång per år, men det ska inte vara ett problem att ringa oss, vi vill bygga förtroende.*

Kärnvärden, budskap och kanaler

De kärnvärden som byrån vill kommunicera är ödmjuka, lyhörda, och idéskarpa. Vid starten skickade de ut ett personligt brev och trycksaker till 30 personer. Sedan hade byrån en invigning med vänner, bekanta, gamla och potentiella kunder. De kommer även ha någon marknadsaktivitet innan jul. *Vi är dåliga på att marknadsföra oss själva och vi har hittills inte behövt, förmodligen har vi nöjda kunder då vi har fått rekommendationer.* Byrån upplever att även om de inte lägger ner någon tid på marknadsföringen når de ut med sina kärnvärden. *Första kontakten med en ny kund har nästan alltid klickat, de har antagligen en bild av oss som stämmer väldigt bra med hur vi är.*

Byrån ser kärnvärden som grundstenar, de genomsyrar hela arbetsplatsen och det ska mycket till om de ska ändras. *Kärnvärdena har vi även mot varandra, och mot våra kunder, förmodligen är det en av de anledningarna till att vi blivit framgångsrika.* De arbetar fortlöpande aktivt med varumärket och dess kärnvärden genom att hela tiden kolla om affärsplanen stämmer eller om den behöver uppdateras.

(Byrå A, personlig kommunikation, 2006-11-23)

7.2 Kunder till Byrå A

Svarsfrekvensen är 100 procent, dvs. sex av sex enheter.

Kundens kontakt, relation med byrån samt definition

Fem av sex kunder till Byrå A har tillkommit genom personliga kontakter, en av dem har en relation som tidigare leverantör till dem. I överlag har kunderna samarbetat med byrån mellan ett och fyra år. Det här svaret kan ifrågasättas då Byrå A startades 2005, men vi anser att svaren tyder på tidigare samarbete med personal inom byrån. På frågan hur många år som utgör ett långt samarbete med en byrå visar svarsfrekvensen att fem av sex kunder ser 5-6 år som ett långt samarbete, en av kunderna har dock svarat 3-4 år.

Svarsfrekvensen visar vidare att hälften av kunderna definierar byrån som en *reklambyrå*, den andra hälften av urvalet väljer i sin tur definitionen *kommunikationsbyrå*.

Krav på byrå generellt och avgörande i respektive fall

På den öppna frågan vilka krav kunderna ställer på en byrå dominerar uttryck så som ”lyhördhet”, ”kompetens” och ”kreativitet”. Tyngdpunkten visade sig även ligga på byråns förmåga att sätta in sig i den enskilda kundens verksamhet och situation. En kund poängterar även att kraven varierar med uppdragen och en annan påpekar att personkemin i kombination med nyskapande och utvecklande arbete är avgörande.

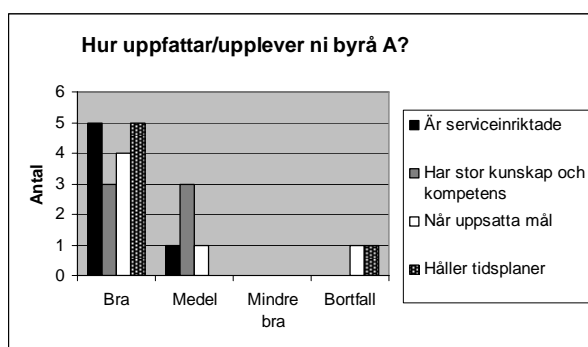
Avgörande vid valet av just Byrå A är i överlag erfarenheter med personalen genom tidigare relationer, till exempel genom andra byråer. Den samlade kompetensen och branschfarenheten spelar även en avgörande roll i kombination med att personalen

uppfattades som lyhörda och förtroendeingivande. Två kunder nämner även byråns ”specialkompetens inom grafisk illustration” som en avgörande faktor vid valet av byrå. Svaren innefattar även något mer abstrakta faktorer som ”idérika” och ”tar att ta vara på möjligheter”. Alla kunder svarar utslutande att byrån erbjuder dem dellösningar. På frågan om de anser att byrån har några utmärkande kunskaper och kompetenser svarar kunderna ”illustrationer”, ”layout”, ”tryck och webb”, en av kunderna framhåller byråns ”lyhördhet och flexibilitet”.

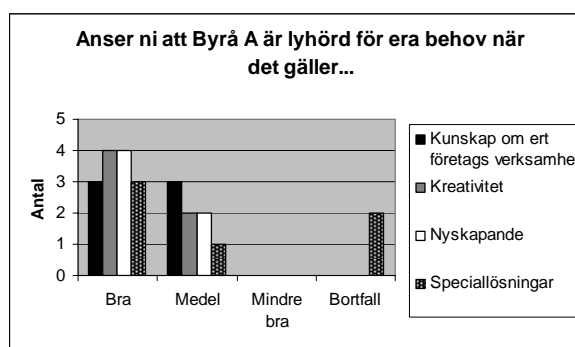
På följdfrågan om byrån saknar kunskap och kompetens inom ett specifikt område svarar en av kunderna att de ”inte har efterfrågat något som byrån inte har”. En kund svarar ”nej”, en annan svarar ”vet ej”, det råder ett bortfall på denna fråga då tre kunder har valt att inte svara.

Kundernas upplevelser av byrån

På frågan om den övergripande uppfattningen får byrån höga betyg av sina kunder, de har till viss del olika uppfattningar inom frågan, vilket illustreras genom diagrammet i figur 3.



Figur 3. Kundens uppfattningar om byrå A.



Figur 4. Kundens uppfattning om byrå A:s lyhördhet.

Kunderna ger även byrån höga betyg till byrån gällande deras lyhördhet för kundernas olika behov, vilket illustreras genom diagrammet i figur 4. Det är dock tre kunder som inte svarat på frågan gällande speciallösningar, vilket gör att det blir vissa svårigheter att dra paralleller.

Alla kunder upplever att de har möjlighet att ge feedback. Tre kunder upplever vidare att de har ett *mycket stort* förtroende för byrån och tre upplever ett *ganska stort* förtroende för byrån.

Samarbeten med ytterligare byråer och avgörande faktorer vid byte av byrå

Tre av fem kunder anlitar en annan byrå utöver Byrå A, resterande två kunder anlitar endast byrå A (bortfall på en kund), dock har fem av sex kunder tidigare anlitat en annan byrå än Byrå A. På frågan vad som avgör ett byrå byte svarar kunderna övervägande att det är behovet av ny eller ökad kompetens. En kund kommenterar att det oftast beror på att personalen slutar och en annan kommenterar att det kan bero på personliga relationer. Detaljerade svar redovisas i bilaga 5.

7.3 Byrå B

Byråns historia, definition, kompetenser och samarbetspartners

Byrån startades 1986 och har i dagsläget sju heltidsanställda. Namnet följde vid byråns start den dåvarande latinska trenden, men stod till en början fritt utan den idag existerande logotypen. Logotypen är skapad i efterhand utifrån det stora intresset för matlagning inom byrån i kombination med att byrån tycker att den gjorde sig snyggt grafiskt. Byrån har uttryckta kompetenser inom projektledning, produktledning, grafisk formgivning, illustration samt webbproducering inom vilka de erbjuder små som stora helhetslösningar. Byrån är även kvalitetssäkrad med ISO-certifikat enligt 9001 sedan 1996. *Många utav våra kunder jobbar*

med olika kvalitetssäkranden, som leverantör ska inte vi vara sämre. Det är ett sätt att bli tydlig gentemot kunden genom att vi har tydliga processer, så här mycket kostar det, det här händer om man gör så här. Däremot kan man inte certifiera kreativiteten.

Byrån har olika samarbetspartners inom områden såsom fotografering, copywriting samt samarbetar vid till exempel kodning av hemsidor, men betonar här att det fortfarande är byrån som styr innehåll och utseende. Företaget samarbetar även med en mediebyrå i Göteborg vid annonsupplägg och en design-nischad PR-byrå i Stockholm.

Byrån väljer att definiera sig som en reklambyrå och är medlemmar i Reklamförbundet, men påpekar att de även arbetar med kommunikation och att gränsgången mellan reklam och kommunikation är relativt snäv, och man tillämpar även definitionen kommunikationsbyrå. Här påpekas det även att branschen överlag är mycket trendkänslig och byter definition efter hand. *Först var det annonsbyrå sedan reklambyrå och idag är kommunikation ett tydligt modeord.*

Affärsidé, varumärke, profil, mission och vision

Den ursprungliga tanken med att starta företaget var att tjäna pengar på stor kompetens inom kommunikation, vilket dock inte är den finslipade affärsidén, men det handlar i kort om att tjäna på mellanskillnaden. Affärsidén har efter hand utvecklats i den mån att byrån nu kan erbjuda mer utvecklade helhetslösningar i takt med den ökade kompetensen inom företaget. På frågan av hur mycket varumärket i procent representerar i organisationen svarar man utan tvekan att det utgör 100 procent med kommentaren *vi är varumärket*. Här anser vår kontaktperson att profileringen av byrån är mycket viktig och vill att kunderna ska uppfatta byrån som kompetent, ödmjuk och prestigelös, *vi är prestigelösa på så sätt att kunden kan sin bransch bäst, och där måste man ha en dialog.*

Byrån tror att kunderna uppfattar dem som engagerade, tydliga och överraskande, men påpekar att det sistnämnda kanske främst relaterar till något äldre kunder. Byrån jobbar med profileringen utefter en utarbetad strategi, *vi har en plan, vi jobbar med det på så sätt att vi verkligen tittar på vilka nischer vi vill vara i. Varje år konstaterar vi vilka kunder vi vill ha i segmenten och om vi vill börja med ett nytt segment.* Därefter börjar arbetet med att skapa sig en kontaktbas till kunderna i fråga genom besök, telefonsamtal och materialutskick. Byråns främsta kännetecken och konkurrensmedel är personalens samlade kompetens, vilket även spelar in vid rekrytering. *Det är mycket personkompetens, det handlar för byrån att dra människor till sig som har rätt kompetens, annars skulle de inte överleva.*

Företagets vision är övergripande att skapa engagerade möten mellan byrån och deras kunder för att i sin tur skapa ett engagemang till kundens kund, något som står i nära relation till missionen, *vår mission är att skapa så pass bra kommunikation åt våra kunder för att föra deras affärer framåt.* Byrån har ingen ambition att expandera för växandets egen skull, men påpekar att det finns en del tjänster inom till exempel copy och projektledning som skulle vara intressanta att knyta an till byrån i framtiden.

Positionering, befintlig och önskad marknad samt kundrelationer

Företaget arbetar i branscher inom inredning och möbelmässor, industrikunder samt skog och äldreomsorg, men man påpekar här att byrån till exempel inte har kompetens att arbeta med snabba konsumentvaror. Byrån har ett intresse av att eventuellt i framtiden inrikta sig mer på mat. *Man måste bestämma sig, skulle vi vilja jobba med mat måste vi kunna erbjuda och säga att vi kan mat därför att vi har en kock och provkök hos oss, på samma sätt som vi jobbar med inredning och kan erbjuda en stylist.*

Företaget har även ett specifikt varumärke inom byrån, foto & inredning, till vilket en stylist och en fotograf är bunden och som de gärna skulle utveckla för att nå ut till fler interiörkunder. Företagets övergripande positionering följer inte en specifik ton, till exempel ledande eller utmanande, man ser här återigen till den samlade kompetensen som en stabil faktor, *man kan lägga in alla ledord, men det har ingen betydelse om man inte fyller dem med något, vi hittar inte på något.*

Företaget arbetar strategiskt med att skapa, behålla och vårda kundrelationer och påpekar att en ny kundkontakt minst tar upp emot ett halvår att etablera. Här anser byrån som viktigast att vara engagerad i kunden och deras behov och verkligen sätta sig in i deras branschområde, *det där att vara engagerad betyder att vi måste lära oss kunden, dock kan vi aldrig lära oss mer än vad kunden själv kan. Alla mässor som berör våra kunder bevakas, vi läser alla tidningar som är relaterade till våra kunder för att hänga med.* Detta gör byrån för att kunna komma med relevanta idéer, förutse och tackla eventuella problem. Företaget har visserligen haft kundrelationer i över 10 år och menar att det är en lång relation, de påpekar att det vid byten av marknadschefer eller VD är svårt att hålla kvar gamla kundrelationer då de ofta väljer att ta med sin gamla byrå in i företaget. *Relationen är både för- och nackdelar, det är vårt vapen att bygga upp relationen och vara duktiga och visa vår kompetens inför kunden, som arbetsgivare är det illa när en person slutar och tar med sig kunden, men det går inte att värja sig mot.*

Byrån har halvårsavstämningar med kunden där de samlar in feedback, *i och med vår certifiering skulle man helst vilja skicka ut en liten blankett efter varje jobb, men det funkar inte för då spyr kunderna.* När byrån har stora uppdrag sätter de sig ner efteråt och går igenom arbetet de utfört. *Det är mycket dialoger, cirka vart fjärde år får en extern person genomföra en undersökning på kunderna.* Byrån bjuder in till feedback och ringer alltid upp och frågar varför om någon kund har lämnat dem. De för även dagrapport på allt de gör som förs in i system så de ser vad de fakturerar på, *för att stämma av att inget blir fel, det är också en uppföljning.*

Kärnvärden, budskap och kanaler

Byrån vilar övergripande på tre grundkärnvärden; tydlighet, överraskande och engagerade. Värdena har i sig konstruerats efter hand då det vid tiden kring byråstarten rådde en mer direkt anda av *just do it*. Kärnvärdena genomsyrar hela verksamheten, varje fredag behandlas kärnvärdena genom projektgenomgångar, för att kontrollera att de inte fattas i något projekt. *Är de engagerade, är de tydliga, är de överraskande, så går vi igenom för att upptäcka om vi missat något mot den här kunden, exempelvis här var vi inte tydliga nog, detta har vi hela tiden på agendan.*

Byrån påpekar att det är viktigt att sätta in kärnvärdena i ett system och leva efter dem inom företaget vilket gör att de är lättare att uppfatta och efterleva internt och externt samt uppmärksamma eventuella avvikelser. *Gör vi något fel tas det upp som än avvikelse och diskuteras, för att skrivas in hur vi ska göra det bättre nästa gång.* Externt arbetar byrån med att förmedla sina budskap genom hemsidan och personliga kontakter, *genom det vi gör så som vi jobbar och lever.* Kontaktpersonen är delaktig i flera näringslivsverksamheter, *engagemanget gör att man träffar personer med högre befattningar och kanske tas mer på allvar.* Byrån anser att det ibland är en nackdel att vara klassad som en landsortsbyrå externt då byrån är lokaliserad i Jönköpingsregion, men påpekar att byråer i Jönköping har konkurrens mot Göteborg och Stockholm. Stämpeln landsortsbyrå mildras genom personliga kontakter. Byrån upplever inte att det är svårt att nå ut med sina budskap, *jag tror att presumtiva kunder ser oss ganska lika, vi tittar på kundperspektiv.*

(Byrå B, personlig kommunikation, 2006-11-30)

7.4 Kunder till Byrå B

Svarsfrekvensen är 100 procent, dvs. sex av sex enheter.

Kundens kontakt och relation med byrån samt definition

Hälften av kundgruppen fick kontakt med Byrå B genom personliga kontakter, den andra hälften har alla tidigare erfarenheter av byrån som tidigare leverantörer eller genom uppdragsgivare. Svarsfrekvensen visar ett spritt resultat från kunderna på frågan hur lång tidsperiod som de samarbetat med byrån. Det skilda resultatet fortsätter vid kundernas definition av ett långt samarbete. En av kunderna anser *1-2 år* är ett långt samarbete, två av kunderna tycker alternativet *3-4 år*, och resterande tre kunder tycker var för sig de resterande alternativen, *5-6 år*, *7-10 år* och *över 10 år*. Tre av kunderna väljer att definiera Byrå B som en *kommunikationsbyrå* och två väljer att använda sig av definitionen *reklambyrå*, dock finns ett bortfall då en kund inte svarat på frågan.

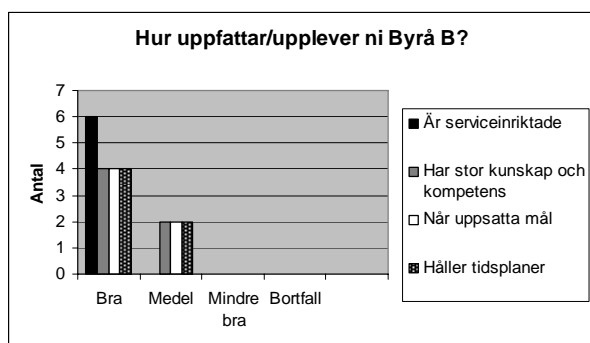
Krav på byrå generellt och avgörande i respektive fall

På frågan om vilka huvudsakliga krav kunderna ställer inför valet av byrå är svaren övergripande inriktade på "kompetens", "lyhördhet" och "förståelse för den enskilda kundens behov". Här nämns även krav som "ödmjukhet", "öppenhet", "nytänkande", "prestigelöshet" och "snabb service". En av kunderna anser även att en byrå ska fungera som ett komplement till koncernens verksamhet som en "in house" funktion, dock var det ett bortfall på två kunder då dessa inte fyllt i något svar. Avgörande krav vid valet av Byrå B var genomgående: "lyhördhet", "kompetens" och "personlighet". Här nämns även kriterier som "förståelse för det lilla som det stora uppdraget" samt "valuta för pengarna" i kombination till "bra relationer", även här var det två bortfall då det saknades svar från dessa. Två kunder anser att byrån förser dem med *helhetslösningar* och fyra svarar *dellösningar*.

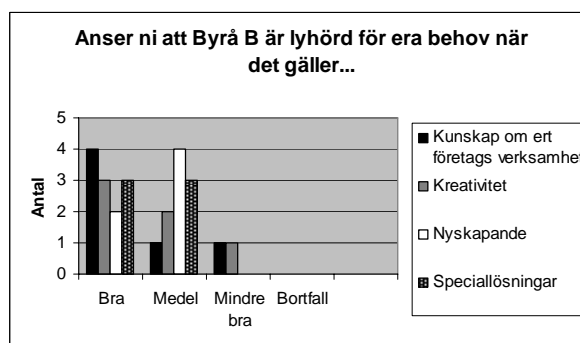
På frågan om byrån har utmärkande kunskaper och kompetens inom något specifikt område svarar kunderna: "layout" och "kommunikation", "god förståelse för näringslivets inverkan på kundens marknad", "jättebra på möbelbranschen" och "producenter". På den kompletterande frågan om kundgruppen saknar kompetens och kunskap inom ett specifikt område har endast tre kunder svarat, en påpekar att de saknar kunskap att "hitta nya vägar för kreativa inflöden i byrån, vilket kan vara nödvändigt vid till exempel kampanjer och mässor". En annan väljer att påpeka att byrån "inte har riktig förståelse och tillräckligt med nytänkande för vårt verksamhetsbehov". Den tredje kunden svarar att det är en svår fråga och att de ska testa dem vid nästa projekt.

Kundernas upplevelser av byrån

På frågan om den övergripande uppfattningen får byrån höga betyg av sina kunder, de har till viss del olika uppfattningar inom frågan som illustreras genom diagrammet i figur 5. Kunderna anser att byråns service är oklanderlig, då alla kunder har gett dem det högsta betyget.



Figur 5. Kundens uppfattningar om byrå B.



Figur 6. Kundens uppfattning om byrå B:s lyhördhet.

Diagrammet i figur 6 visar att kunderna inte var överens angående byråns lyhördhet för deras behov, en kund är även otillfredsställd med byrån inom vissa kategorier.

Alla kunder anser att de har möjlighet att ge feedback och fyra av kunderna upplever ett *mycket stort* förtroende för byrån och de resterande två kunderna upplever i sin tur ett *ganska stort* förtroende.

Samarbeten med ytterligare byråer och avgörande faktorer vid byte av byrå

Fem av sex kunder anlitar vid tillfället för enkäten mer än en byrå och alla kunder har tidigare anlitat en annan byrå än annan byrå än Byrå B. Avgörande faktorer vid byte av byrå är: ”bättre totallösningar”, ”personliga erfarenheter”, ”pris och servicenivå”. En av kunderna påpekar att de arbetar med ”ett nätverk av flera byråer för att få fram bästa lösningen från första byrån”, ”konkurrens och kundfokus gynnar alla parter såväl kund som byrå”. Detaljerade svar redovisas i bilaga 6.

7.5 Byrå C

Byråns historia, definition, kompetenser och samarbetspartners

Byrån startades 1994 av företagets ägare och VD och har idag sju heltidsanställda. Inför starten upplevde företagets ägare att Internet och webbaserade tjänster var en ny och framåtgående marknad som hade mycket att erbjuda. Företagets namn har funnits med sedan starten och är en direkt koppling till ägaren. *Varumärkesnamnet är en direkt koppling till mitt efternamn. Namnet i sig är relativt ovanligt vilket kan vara till stor fördel då det sticker ut i mängden, men det kan även vara en nackdel då det även är lätt att komma ihåg om man skulle vara missnöjd med tjänsten.*

Kompetenserna innefattas av flera områden såsom projektledning, ekonomi, webbdesign, AD, originalare, bildbearbetning och de använder flera verktyg; Content Management-verktyg, Flash och liknande. Byrån sätter inte bestämda etiketter på varandra när det gäller de olika kompetenserna och de utför alla i regel både projekt och kundkontakt.

De anser sig vara en fullservicebyrå med stor kompetens inom webbaserade produktionslösningar vilket beskrivs som byråns expertområde. Samtidigt har de kompetenser inom marknadsföring och grafisk design i traditionella medier. Av verksamheten består webb och interaktiva medieproduktioner av 60 procent. Från och med år 2005 har de även en AAA rating enligt Dun & Bradstreets (D&B) kreditrankning, de är också certifierade med två CM-verktyg (Content Management) samt ett något tyngre Red Dot och ett något enklare verktyg vid namn Studio 4.

De anser att det är svårt att sätta en bestämd definition på byrån, men ser sig i första hand som en reklam- och webbbyrå, de anser att de genom sin webbservice når mycket djupare in i problemen än en vanlig reklambyrå.

Byrån har ett kollegialt samarbete med andra byråer i trakten när de har gemensamma kunder samt samarbete med ett eventföretag. Dessutom samarbetar de med Litium och byrån är även med i Sveriges Marknadsförbund.

Affärsidé, varumärke, profil, mission och vision

Byråns affärsidé lyder enligt följande formulering: *Vi ska i ett nära samarbete utveckla kundens varumärken och tjänster – skapa effektiv kommunikation i flera medier.* Även om formuleringen har ändrats en del har det varit samma grundidé genom hela utvecklingen. Byrån betonar vikten av att lära sig kunden och hur deras kunder ser ut, att det är den kompetensen de vill besitta, samt att de i långa relationer vill ha ett ömsesidigt utbyte.

Ägaren ser inte någon större skillnad på sig som person och varumärket, men även om varumärket är personifierat är det svårt att kvantifiera det, sätta en siffra i procent, dock betonas vikten av varumärket.

Angående byråns profil vill de uppfattas som *affärsmässiga med en nära relation med kunden. Kunden måste få känna att vi är effektiva för deras skull samt att deras fall behandlas som unikt.*

Hur kunderna uppfattar dem (image) är svårare att säga, men de tror att kunderna känner dem ganska väl. Att ha en stark profil anses som viktig, *man får inte sticka huvudet i sanden utan uppstår problem måste man ta tag i dem direkt.*

Rent strategiskt handlar varumärket om just profileringen där deras varumärke ska stå för en bra kunskap kring webben, vilket sedan ska leda kunden till att se deras kompetens inom andra aspekter inom marknadsföring, *genom just webben får man en djupare kunskap om företaget med vilket man skapar en inkörsport till många andra aspekter som följer sig naturligt.* Byrån erbjuder kunden i stort sett fullservice med fördjupad webbkompetens och deras unika koncept eller konkurrensmedel är att de nischer sig med en djup teknisk kompetens i kombination med ett nära samarbete med kunden.

Profilen kommuniceras internt vid exempelvis nyanställningar, då betonas vikten att skapa sig en uppfattning om den sociala kompetensen då den är avgörande i kundrelationerna. I kombination med personens nyfikenhet och kompetens är detta i stort sett avgörande för att de ska stämma överrens med byrån.

När det gäller byråns mission betonas nyfikenhet och möjlighet att förbättra marknadskommunikationen, *det finns en rad tillgängliga verktyg som missbrukas och det är en enorm tillfredsställelse att använda en sådan situation. Jag tror helt enkelt att vi kan göra ett bra jobb.* Ett bra internt klimat upplever ägaren absolut att de har, de har till exempel personal som kommer och fikar fast de är tjänstlediga.

Byråns vision grundas på *att vi ska ha starka kundrelationer och stark renommé. Webben erbjuder en rad nya möjligheter, vilket jag hoppas att vi ska kunna erbjuda hjälp och lösningar för.* Ägaren upplever också att detta uppfattas och efterlevs internt och att det är en självklar del av företaget vid det dagliga arbetet. *Står vi till exempel inför en deadline så jobbar vi dag och natt och det är något som alla känner till och efterlever.*

Positionering, befintlig och önskad marknad samt kundrelationer

Byrån har inga specifika branscher som de vänder sig till, de har överlag en spridd kundkrets och de agerar på många olika marknader. I nuläget har de ingen uttänkt marknad som de önskar att positionera sig på, ingen specifik drömkund. Positioneringens ton eller stil beskrivs: *Jag skulle inte vilja säga ledande, men att vi jobbar med kraftfulla verktyg inom webb vid till exempel grafiska profiler osv.*

Vid kontakter och relationer med kunderna arbetar de rent strategiskt främst genom att försöka upprätthålla goda kundkontakter och personrelationer, om det inte fungerar på det personliga planet är det svårt att samarbeta. Däremot tycker ägaren att det är något skrämmande att nästan alla kundkontakter är relaterade till tidigare eller personliga kontakter. De arbetar inte efter prestigefyllda uppdrag utan har de tiden så tar de sig an dellösningar som utformningen av ett visitkort. Har de i kombination till tiden även kapaciteten och kunskapen finns det inga hinder av prestige från deras sida som kanske många andra byråer har.

Att vårda kontakterna och relationerna med kunderna är viktigt och förhållandet kan ses som ett äktenskap, det gäller att vårda det från början till slut, genom att exempelvis träffas över en lunch eller liknande. *Det är även viktigt att kunden känner att vi ser till hans behov och inte drar alla över en kam, alla kunder är unika.*

Den längsta relationen byrån har ligger på 13 år och är en relation som grundades innan byrån formellt startades. Byrån lägger stor vikt vid att lära känna kunden, hur kundens kund ser ut osv. vilket ägaren tror har resulterat i långa kundrelationer. Tre till fyra år ses dock som en lång relation i sammanhanget.

Byrån ger kunderna möjlighet till feedback, den sker fortlöpande genom exempelvis personliga möten eller telefon. De brukar även försöka att ta ett uppsamlingsheat i slutet av en produktionsprocess för att få ett samlat intryck av projektet.

Kärnvärden, budskap och kanaler

Företaget vilar på allmänna etiska värderingsgrunder och de skulle till exempel ha svårigheter att arbeta för Bofors. Ägaren försöker vara en så bra arbetsledare som möjligt och ser sina medarbetare som goda vänner. Övergripande ledord är bland annat ärlighet och affärsmässighet, varav det senare bland annat påvisas genom AAA Rating. Kärnvärdena är något som byrån ska stå fast vid. Kärnvärdena är även något som genomsyrar verksamheten, de har licenser till alla program de använder och det accepteras inte över huvud taget inte att personalen använder sig av nerladdade programvaror. De var mycket tidiga med att skaffa sig ett redovisningssystem gentemot kunderna över ett antal minuter där de faktureras ner på en 15-minutersnivå.

För att alla medarbetare ska sträva efter samma kärnvärden har de daglig samverkan, de har en god stämning och motivation genom aktiviteter och sparring. De arbetar även kontinuerligt med utvecklingssamtal och utvärderingar internt. Externt kommuniceras kärnvärdena genom personliga möten, hemsidan och webben i stort, exempelvis annonsering på eniro. *Tyvärr är inte kommunikationen av våra budskap prioriterat på den nivå som vi kanske skulle vilja, som man brukar tala om skomakarens barn. Vi har nyhetsbrev och e-brev, men de förekommer tyvärr inte lika kontinuerligt som man kanske skulle kunna önska.*

Hemsidan är den kanal som är mest representerad och använd, vilket oftast är den första kontakten mellan kunden och byrån. När det gäller svårigheterna att nå ut med budskapen anser de till exempel att en annonskampanj inte är rätta sättet för dem att förmedla vad de gör och vad de står för. Däremot tycker VD att de når ut med sina budskap via hemsidan.

Vad byrån som varumärke står för och dess kärnvärden arbetar de inte fortlöpande med rent uttalat utan det faller sig ganska naturligt.

(Byrå C, personlig kommunikation, 2006-11-30)

7.6 Kunder till Byrå C

Svarsfrekvensen är 83 procent, dvs. fem av sex enheter.

Kundens kontakt och relation med byrån samt definition

Det råder i överlag en spridning i svaren från kunderna till Byrå C. På frågan hur kunderna fått kontakt med Byrå C har tre kunder kryssat för *annat* varav två specificerar sitt svar och anger att ägaren tidigare varit ”anställd hos dem”, de två övriga respondenterna har fått kontakt med byrån genom *Internet* och via *personliga kontakter*. Hur länge samarbetet mellan byrån och dess kunder har pågått täcker alla svarsfält, från *mindre än 1 år till mer än 10 år* och de alternativen däremellan. På frågan hur många år som utgör ett långt samarbete med en byrå visar svarsfrekvensen att tre tycker att ett långt samarbete är *5-6 år*, en av kunderna har dock svarat *3-4 år*, och en kund har svarat *7-10 år*. Det råder vidare viss oenighet vid kundernas definition av Byrå C, ett svar var *kommunikationsbyrå*, en kund kryssade i flera alternativ; *PR-byrå*, *Reklambyrå* och *Kommunikationsbyrå*, två respondenter såg byrån som en ”webbteknikbyrå”, och en kund definierade C som ”grafisk produktionsbyrå”.

Krav på byrå generellt och avgörande i respektive fall

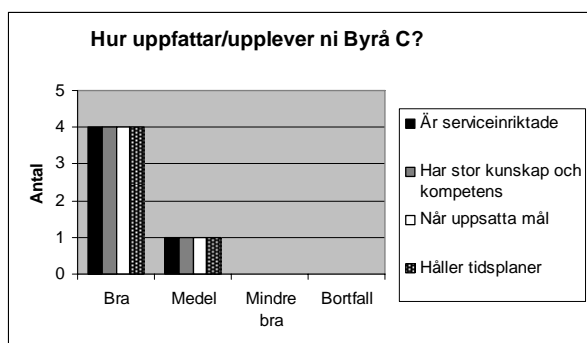
Vilka krav kunderna har på byrån är en öppen fråga, uttryck som dominerar är ”personkemi”, ”flexibel”, ”pålitlig”, ”lyhörda”, ”prisanpassad” och ”lokal kännedom”. Tyngdpunkten visar sig även ligga på, ”proaktiv” i den meningen att C hjälper till att driva utvecklingen framåt och ”kritiktåliga”.

Avgörande vid valet av Byrå C speglar svaren som kunderna ger över vilka krav de ställer på en byrå överensstämmer till viss del. Avgörande vid valet av Byrå C var ”personkemi”, ”byråns geografiska” läge och att de utför en ”arbetsuppgift snabbt”. Det ”långvariga samarbetet med ägaren” och ”rekommendationer” spelar även en avgörande roll. En kund nämner även byråns ”specialkompetens inom hemsidor”. Abstrakta faktorer som ”idérika” innefattades även i svaren.

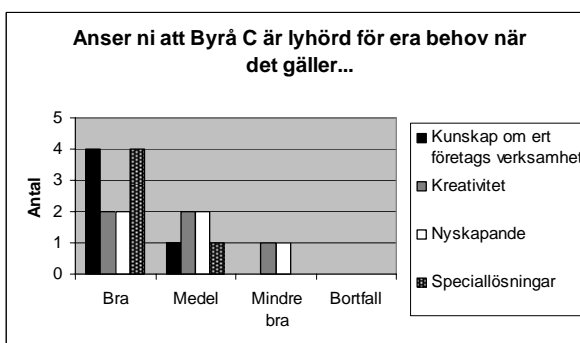
I överlag tycker kunderna att Byrå C erbjuder dem *dellösningar*, varav två kunder tycker att de erbjuder *helhetslösningar*. På frågan om de anser att byrån har några utmärkande kunskaper och kompetenser svarar kunderna genomgående att byråns utmärkande kompetens ligger inom webben, dock är det ett bortfall på frågan. På följdfrågan om kunderna saknar kunskap och kompetens inom ett specifikt område råder ett större bortfall då tre respondenter valt att inte svara på frågan. En kund påpekar ”för att C ska kunna bli helhetsleverantör krävs mer utvecklad projektledning och interaktiv design samt en AD”. En av kunderna saknar ”kompetenser hos Byrå C inom mässor och events”.

Kundernas upplevelser av byrån

På frågan om den övergripande uppfattningen får byrån höga betyg av sina kunder, de har dock till viss del olika uppfattningar inom frågan som illustreras genom diagrammet i figur 7.



Figur 7. Kundens uppfattningar om byrå C.



Figur 8. Kundens uppfattning om byrå C:s lyhördhet

Diagrammet i figur 8 visar att kunderna inte är överens om byråns lyhördhet för deras behov, kunderna är även otillfredsställda med byråns inom vissa kategorier.

De flesta kunder tycker även att de får möjlighet till att ge feedback med en avvikelser på en kund som svarar *nej*. Tre kunder upplever vidare att de har ett *mycket stort* förtroende för byråns, en kund upplever att de har ett *ganska stort* förtroende och den sista upplever att den har *ganska litet* förtroende för Byrå C.

Samarbeten med ytterligare byråer och avgörande faktorer vid byte av byrå

Alla kunder samarbetar med någon mer byrå utöver Byrå C och har även jobbat med andra byråer tidigare. På öppna frågan vad som är avgörande vid byte av byrå är svaren skilda från kunderna. En kund betonar "kunskapsnivån", "ekonomi" och även "en vilja att producera internt inom företaget". En annan kund betonar "prisaspekten". Den tredje kunden ser "servicenivån" samt byråns "förmåga att förstå vad de vill ha". En fjärde kund sätter vikt vid "proaktivitet", "pålitlighet", "flexibla", "eftersom vi ständigt expanderar behöver vi leverantörer som kan växa med oss". En kund har inte svarat något på frågan. Detaljerade svar redovisas i bilaga 7.

7.7 Sammanfattning av resultaten

Sammanfattning av Byrå A och deras kunder

Byrå A betonar vikten av goda kundrelationer och påpekar att branschen i stor utsträckning är mycket personbunden, något som återspeglas av det faktum att byråns på egen hand endast etablerat en kundkontakt. Vikten av just de personliga relationerna återspeglas även i svarsfrekvensen där alla kunder svarar att de kommit i kontakt med byrå A genom olika relationer och övriga personliga kontakter. Då byråns är relativt nystartad har kunderna endast samarbetat med byråns från under ett till fyra år, men ansåg överlag att ett långt samarbete i sammanhanget var omkring fem till sex år vilket inte markant skiljde sig mot byråns uppfattning på tre till fem år.

Byrå A definierar sig själva som en kommunikationsbyrå, kunderna delade dock upp sig i två fack där hälften av kunderna valde definitionen kommunikationsbyrå och den andra hälften reklambyrå. Byråns betraktar sig både som helhetsleverantörer och dellösningssleverantörer och vill att kunden ska vara trygg i att byråns kan erbjuda helhetslösningar i samma grad som i dellösningar. Kunderna svarar dock utslutande att Byrå A erbjuder dem dellösningar, men kunde inte ange någon kompetens eller kunskapsområde som de saknade inom byråns.

Byrå A anser att deras främsta konkurrensfördel ligger hos dem som personer, samt att de i sig är lyhörda och ödmjuka med kunskap att skraddarsy lösningar till kunden. Kunderna visade sig i stort ha samma uppfattning då det avgörande valet av Byrå A var: erfarenheter av personalen sedan tidigare, den samlade kompetens inom byråns i kombination till att de

uppfattades som lyhörd, förtroendeingivande och idérik. De krav som kunderna ställde på byråerna generellt avspeglar konkurrensfördelarna då förmågan att sätta sig in i kundens verksamhet och situation framförallt värdesattes av kunderna.

Byrån arbetar inte strategiskt med sitt varumärke och marknadsför sig inte överlag, men de anser trots detta att deras budskap når fram till kunderna och att kunderna vid första mötet har en med dem överstämmande bild av dem. Byrån tror vidare att deras uppfattade image är etablerade, ödmjuka, envisa och ibland lite väl envisa. Kunderna nämnde dock aldrig envisa, däremot visade sig de sammanfattade svaren stämma överens med byråns kärnvärden och profil som var ödmjukhet, lyhördhet och idéskarpa. Kunderna betraktade byrån som lyhörd, relationsnära, förtroendeingivande och idérik.

Kunderna gav i överlag högsta betyg till byrån då de uppfyllde deras krav på service, förmåga att nå uppsatta mål och hålla en fastställd tidsplan. Kunderna var dock oense om byråns kompetenser och kunskap, där var kunderna indelade i två läger där den ena delen gav dem högsta betyg och den andra delen gav dem medel i betyg. Även i byråns kunskap om kundens enskilda verksamhet var kundernas åsikter uppdelad i dessa läger. Byrå A får högsta betyg av kunderna gällande förmågan att förse kunderna med speciallösningar. Kunderna gav överlag högsta betyg på kreativitet och nyskapande, en mindre del av kunderna gav dem dock medelbetyg. Även om inte Byrå A har något verktyg för att mäta feedback betonar de att de alltid försöker stämma av med kunden och att kunden ska kunna ringa dem när som helst. Att inte byrån har något verktyg för feedback ser inte kunderna som något problem utan tyckte genomgående att de hade möjlighet att ge feedback.

Sammanfattning av Byrå B och deras kunder

Alla kunder i kundgruppen kom i kontakt med Byrå B genom någon form av personlig kontakt till byrån eller genom relationer till personalen. Byrån betonar även att det är just genom personliga möten och kontakter utanför byrån som de, utöver hemsidan främst når ut till kunden. Byrån anser här att ett långt samarbete i sammanhanget kretsar kring 10 år, vilket endast återspeglas i ett av kundsvaren, de övriga kunderna ligger övervägande på en intervall mellan ett till fyra år.

Kunderna väljer överlag att definiera Byrå B som en kommunikationsbyrå, byråns egen huvudrubricering är reklambyrå, men de använder sig i nuläget även av definitionen kommunikationsbyrå. Byrån säger sig erbjuda helhetslösningar vilket dock inte uppfattats av kunderna där fyra av sex kunder valt svarsalternativet dellösningar.

Vidare uppfattar kunderna att Byrå B har framträdande kunskaper och kompetens inom förståelse för olika marknadspåverkande faktorer samt layout och kommunikation. Byrån ser dock sin samlade kompetens som sina främsta kännetecken och vill profilera sig som kompetenta, ödmjuka och prestigelösa, de tror i sin tur att de uppfattas av sina kunder som engagerade tydliga och överraskande. I enkätsvaren påvisas det att alla kunderna uppfattar byrån som mycket serviceinriktade, samt att de flesta uppfattar byrån som kompetenta inom respektive verksamhetsområde, med reservation för en av kunderna som uttryckligen uppfattade detta som en av byråns brister. Den uppfattade imagen visar sig stämma överens med kundernas övergripande kriterier vid valet av byrå. Kriterierna var lyhördhet, kompetens, kundfokus och personlighet. Kriterierna vid valet av Byrå B stämde överens med kundgruppens övergripande krav inför valet av byrå, vilka var prestigelöshet, ödmjukhet och förståelse för den enskilda kundens behov och som står i linje med byråns kärnvärden: tydlighet, överraskande och engagerade. Byrån har här uttryckt att de vill och tror att kunderna *ser dem mer som en som är inne i deras företag och köper in tjänster åt dem* och påpekar att ingen kan branschen så bra som just kunden, något som reflekteras i enkätsvaren där en av kunderna väljer att se på byråns funktion som just en *in house* tjänst.

Byrån anser att kunderna före, under och efter ett projekt genom uppföljning och projektsamtal har möjlighet att ge feedback, något som även återspeglas av kunderna där alla i kundgruppen anser att de har möjlighet till feedback till byrån.

Sammanfattning av Byrå C och deras kunder

Byrå C tycker det är skrämmande att nästan alla deras kundkontakter är relaterade till tidigare eller personliga kontakter, något som visade sig stämma in på hälften av företagen i kundgruppen. De övriga fick kontakt med byrån via hemsidan, vilket även återspeglas i kommentarerna från byrån *att hemsidan ofta är den första kontakten vi har med kunden och det är den mest representerade kanalen inom marknadsföringsarbetet*. Kunderna innefattade nya som gamla kundkontakter till uppemot 10 år. Byrån ansåg i sammanhanget att tre till fyra år var ett långt samarbete, av deras kunder tyckte dock den största delen att ett långt samarbete låg kring fem till sex år.

Byrå C tycker att det är svårt att definiera sig som byrå, men ser sig i första hand som en reklam- och webbyrå. Enkätsvaren indikerar på samma svårigheter för kunderna att definiera verksamheten, begrepp som nämndes var webbtjänstbyrå, PR-byrå, reklambyrå, kommunikationsbyrå och grafisk produktionsbyrå. Byrån anser övergripande att de är en fullservicebyrå vilket inte uppfattas av deras kunder då de alla valde alternativet dellösningar. Några av kunderna påpekade att för att Byrå C skulle kunna bli deras helhetsleverantör krävdes utvecklad kompetens inom projektledning, interaktiv design, en AD, mässor och events. Byrån anser vidare att deras främsta konkurrensfördel ligger i att de är nischade med en djup teknisk kompetens inom webbaserade produktionslösningar, kunderna instämde genomgående på synen att konkurrensfördelen ligger inom webb.

Byrå C vill att deras profil ska spegla dem som affärsmässiga, relationsnära och effektiva för kundens räkning samt att varje fall behandlas unikt. Byrån betonar här att det är svårare att definiera sin image, men tror att deras profil och image övergripande stämmer överens. Ur ett kundperspektiv stämde den uppfattade imagen till viss del överens med den från byrån förmedlade profilen då de värden som kunde utläsas var: proaktivitet, effektivitet, snabbhet, relationsnärhet och idérikedom. Vid de övergripande kraven vid valet av en byrå generellt nämndes kriterier som personkemi, flexibilitet, pålitlig, lyhördhet och lokal kännedom samt prisnivå, kraven var övergripande samstämmiga med byråns profil.

Byrå C ville förmedla ärlighet och affärsmässighet som sina främsta kärnvärden, vilka främst kommuniceras via hemsidan och personliga möten. Byrån anser i stort att de når ut med sina budskap, dock nämner aldrig kunderna kärnvärdena i sin exakta bemärkelse, pålitlighet nämndes av en av kunderna som ett avgörande krav vid valet av en byrå generellt. Övergripande gav kunderna byrån högsta betyg inom service, kompetens, kunskap om kundens verksamhet, förmågan att nå uppfyllda mål och hålla en tidsplan. Det fanns dock en kund som genomgående uppfattade byrån som medelkompetent inom dessa egenskaper.

Kunderna var oense om byråns lyhördhet, vad gäller kreativitet och nyskapande har kunderna uppfattat byrån som Bra, Medel och Mindre bra, men inom dessa områden var det dock dominans i de två första kriterierna. Kunderna tyckte generellt att byrån var lyhörda för deras behov av speciallösningar. Byrå C anser att de ger möjlighet till kunden att ge feedback fortlöpande. I överlag tyckte kunderna att de hade chans att ge feedback, med undantag från en kund som inte ansåg detta.

8 Diskussion

I följande avsnitt har vi för avsikt att jämföra de teoretiska referenspunkterna med utgångspunkt från det insamlade empiriska materialet, med avsikt att belysa samstämmigheter och skillnader mellan teori och empiri. Tillsammans formar de våra slutsatser och ger slutligen svar på våra frågeställningar. För att göra avsnittet överskådligt delas det upp i kategorier, men vi vill poängtera att alla ingår i positioneringsprocessen.

Varumärket som strategiskt konkurrensmedel

Utifrån det sammanställda resultatet kan vi dra slutsatsen att två av tre byråer uttryckligen inte aktivt arbetar med varumärket som ett strategiskt konkurrensmedel. Undersökningen visar dock att det nödvändigtvis inte har påverkat kärnvärdenas genomslag gentemot kunden, vilket i vårt fall grundar sig på att kunderna har en samstämmig bild av de krav och kompetenser som behövs för att skapa ett funktionellt samarbete, parterna anser båda att kriterierna efterlevs. Vi anser att kraven är av en så pass generell art att de inte står sig som differentierande mervärden mellan byråerna i stort.

Byrå som definition

I likhet med det teoretiska avsnittet påvisar undersökningen en allmän förvirring av begreppet byrå som definition ur såväl kundperspektiv som branschperspektiv. Kundernas uppfattning skiljde sig generellt från byråernas definitioner, vilket i sin tur inte var överraskande då frågan väckte stora diskussioner under samtalsintervjuerna med byråerna. Även om alla byråer i vår undersökning ville ses som helhetsleverantörer uppfattade stor del av kunderna dem som dellösningssleverantörer. Kanske skulle byråerna i vårt fall vinna på att inte utge sig för att erbjuda helhetslösningar då inte kunderna uppfattar dem som det. Vi tror att en konsekvens av detta är att byråernas trovärdighet på sikt kan ta skada och kan vara av större vikt att för byråerna nischa byråns kompetens och därefter skapa tydliga samarbetspartners med vilka de i kombination med kan erbjuda helhetslösningar. Vår undersökning visar att de flesta kunderna köper tjänster från mer än en byrå, ett byrånätverk anser vi skulle underlätta för kunden att få alla sina behov tillgodosedda genom ett nätverk av byråer. Detta skulle även vara till fördel för byråerna då de kan öka sina förtjänster, än om kunden letar upp ytterligare samarbetspartner som byrån inte samarbetar med. Vi tror samtidigt att detta kan motverka en fortsatt splittring inom branschområdet.

Varumärkesstrategi, mission och vision

Utvecklingen av en varumärkesstrategi bör övergripande ske med utgångspunkt ur företagets vision. Ingen byrå i vår undersökning hade en långsiktig utarbetad vision vilket kan skapa problem då visionen är av särskild stor vikt för de anställda eftersom den beskriver vart företaget för dem. Intervjuerna visar att individerna i branschen är kringflyttande då de byter arbetsplats relativt ofta och där följderna kan bli att en del kunder förloras. En åtgärd mot detta kan vara en mer uttalad vision som kommuniceras till de anställda då byrån i större grad skulle klargöra sina intentioner med verksamheten i framtiden. Alla byråer har en mer eller mindre uttalad mission vilket kan spegla den genomgående uppfattningen om ett bra internt klimat på respektive byrå. I avsnitt 3.4.4 diskuteras att en varumärkesstrategi är värdeskapande för kunden och att den kan ses som en konkurrensfördel om den inte tillämpas av närliggande konkurrenter. Undersökningen visar dock att bara en av byråerna strategiskt arbetar med sitt varumärke och aktivt arbetar med sina kärnvärden. I vårt fall uppfyller dock byrån ifråga inte Barneys fyra krav för att bilda en varaktig konkurrensfördel. Vi upplever att kärnvärdena i högsta grad kan kopieras och att de i sig inte är starka nog att differentiera byrån från konkurrenter då de representerar kundernas grundkriterier inför valet av en byrå

övergripande. Den värdeskapande processen bygger vidare på nyckelbegreppet varumärkeslojalitet som en av grundförutsättningarna för en strategisk varumärkesplattform. Undersökningen visar här att lojaliteten inte nödvändigtvis är bunden till byrån i sig utan till deras anställda vilket leder till att byrån som företag är oerhört sårbart i den meningen att värdet ligger hos byråns potentialitet att attrahera kompetent arbetskraft.

Lojalitet

Lojaliteten är starkt förknippad med företagets förmåga att förmedla ett mervärde till kunden vilket i sin tur ska skapa en starkare lojalitet. Alla byråer i vår undersökning hade kunden i fokus då de betonade att varje utfört jobb och varje kundsituation är unik. I vårt fall har många av kunderna samarbetat med respektive byrå under flera år vilket vi anser tyder på en lojal kundkrets. Kunderna har generellt i ett första skede fått kontakt med byrån via personliga kontakter som har haft en positiv syn på byrån, vilka då kvalificerar sig för den högsta kategorin i Apéria & Backs et. al. (2004) lojalitetskategorier (jfr 3.4.2). Lojalitet är dock oberäkneligt då dåliga nyheter om en byrås misslyckanden sprids snabbt och kan förstöra tilltron till varumärket. Vi anser med bakgrund till detta att det är svårt att förutse företagets lönsamhet med hjälp av lojalitet inom PR-branschen. En annan aspekt som undersökningen påvisade var att kundens lojalitet ofta låg hos byråns personal och inte i byrån i sig, vilket gestaltar sig som en falsklojalitet till byrån och dess varumärke då personalen ofta byter arbetsplats. Därmed anser vi att missvisande siffror uppstår när företagets framtida lönsamhet mäts med hjälp av lojalitet. Märkeslojalitet är ett av de övergripande målen för ett företags strategiska positionering. Vår undersökning har dock påvisat att byråerna i fråga inte söker eller arbetar mot en bestämd positionering, frånsett att de alla vill uppfattas som kompetenta av sina nuvarande och presumtiva kunder. Avsaknaden av en positioneringsstrategi upplever vi främst beror på att ingen av byråerna fokuserar på ett bestämt eller i större grad nischat marknadsområde. Om byråerna vore mer nischade anser vi att en strategi skulle vara mycket mer uttalad och därmed bilda en starkare konkurrensfördel än i våra fall.

Word-of-mouth

Vidare visar undersökningen att ingen av byråerna arbetar aktivt med att marknadsföra sig genom traditionella kanaler såsom annonsering och dylikt. Silverman (2001) menar att marknadsföring egentligen handlar om word-of-mouth communication och inte i första hand om traditionell marknadsföring. Ingen av byråerna arbetade aktivt och medvetet med marknadsföring via WOM, men påpekade att detta mer eller mindre skedde per automatik via vårdandet av kundrelationer och väl genomförda projekt. Resultatet av undersökningen skiljer sig ifrån Silvermans åsikter i den meningen att byråerna inte medvetet arbetar med WOM som marknadsföringskanal via en aktiv process. WOM:s betydelse är i vårt fall mycket synliga då byråerna erbjuder tjänster där relationerna pågått relativt länge, genom detta har även vikten av relationsmarknadsföring ökat för byråerna.

Relationsmarknadsföring

Svårigheterna vid marknadsföringen av tjänster har resulterat i att processen betraktas som ett utvecklingsförlopp, något som även återspeglas i samtalsintervjuerna där byråerna påpekar att det kan ta upp emot ett år att etablera en faktisk kundrelation. Vikten av goda kundrelationer påpekades redan i förstudien och betonas genomgående av både byråerna och deras kunder för att skapa förtroende. Teoretiskt presenteras relationsmarknadsföring till stor del ur ett positivt perspektiv, men vi anser dock att det även kan vara en nackdel eftersom företag, i vårt fall byråer, riskerar att försumma marknadsföring genom andra kanaler. En ytterligare negativ aspekt är att kunderna skapar relationer med personer och inte med byrån i sig, vilket gör byrån sårbar vid personalbyte. Det är kundförtroendet som i grunden avgör byråernas framtid där företagen kontinuerligt måste se till kunden bästa före företagets enskilda affärs mål. Detta

är något som återspeglas i den genomgående kommentaren ”ingen kan kundens bransch bättre än kunden själv”, vilket återkopplas till Feursts (1999) punkter i den lärande relationens logik där vikten ligger i att inte undervisa kunden utan låta kunden undervisa företaget (jfr 3.5.1). Processen är i sig tidskrävande, men den skapar i sin tur en allt högre lojalitetsgrad, om kunden ska få en likvärdig tjänst från annat håll måste dialogen startas om på nytt. Lyhörddhet och kunskap för den enskilda kundens verksamhet var ett genomgående dominerande krav från kunderna.

Kärnvärden

Begreppet kärnvärden har spelat en central roll i vår undersökning med bakgrund att tydliga kärnvärden skapar tydliga konkurrensfördelar. Byråerna har alla mer eller mindre uttalade kärnvärden vilka vi dock anser är mer kopplade till personerna inom verksamheten än till verksamheten i sig. Trots att byråerna alla hade ett mindre antal värden, och som teoretiskt skulle göra dem lättare för kunderna att uppfatta som deras direkta konkurrensfördelar, var det ingen av kunderna till respektive byrå som avspeglade detta direkt i sina enkätsvar. Det fanns dock direkta kopplingar till kärnvärdena mellan de övergripande kriterierna för val av respektive byrå till de faktorer som spelade in vid val av byrå allmänt. Vi upplever dock att vikten av kärnvärden som de presenteras enligt den teoretiska begreppsredovisningen är allt för överreklamerad i jämförelse till den praktiska relevansen. Ett kärnvärde ska vara tydligt och differentiera företaget gentemot sina konkurrenter för att verka som ett konkurrensmedel, i vårt fall hade byråerna relativt givna kärnvärden som lyhörddhet och kompetens. Vi anser att värdena i sig är relativt självklara då de är grundläggande kriterier för vilket tjänsteköp som helst, självklart vill kunden att byråerna ska lyssna på dem och vara kompetenta inom området. Begreppet kärnvärde i sig är ett relativt senmodernt fenomen och vi upplever att det i lika hög grad som de olika begreppsdefinitionerna av byrå är ett modeord för något inom organisationen ganska självklara förhållningsregler. Då kärnvärdena i vårt fall är relativt vaga och representerar övergripande kvalitetsbegrepp, är de inte i lika hög grad mottagliga för marknads- och samhällsförändringar och som vi anser skulle påverka mer uttalade och specificerade värden.

Profil, identitet och image

Då det idag är svårare att konkurrera med kvalitet och då få företag väljer att konkurrera med pris har den samlade varumärkesidentiteten blivit allt mer avgörande och framträdande i den varumärkesuppbyggande processen. För att skapa en stark identitet måste ett företags image och profil överensstämma för att därigenom skapa ett emotionellt mervärde för kunden. I vårt fall visar resultaten att imagen och profilen inte nödvändigtvis måste överensstämma för att skapa en stark och unik identitet. Byråerna profilerar sig överlag likvärdigt, men undersökningen visar att respektive byrå trots detta hade en särskild identitet i kundgrupperna. Vi tror att detta i större utsträckning än vad som teoretiskt uttrycks kan hänvisas till den enskilda kompetensen och de personliga relationerna i likhet med Kapferes (1997) identitetsprisma (figur 1). I vårt fall kan prisman knytas an till uppbyggandet av varumärkesidentiteten i hög grad även om inte byråerna medvetet arbetar aktivt med den. Vår undersökning visar att speciellt den sammankopplande länken i prisman var av avgörande vikt för kundens uppfattning av varumärket eftersom länken kopplar ihop olika typer av relationer mellan byrån och kunderna samt personalen bakom varumärket, på dessa faktorer byggde kunderna sina uppfattningar gällande byrån och därigenom dess identitet.

Konsumentforskning

Vikten av kundens åsikter och handlingar via konsumentforskning har först på senare år blivit ett allt mer uppmärksammat forskningsområde, dock anser vi att PR-branschen varit inriktad på den slutliga konsumenten som en samlad målgrupp under en längre tid. Det är svårt för

byrån att sälja en tjänst utan att titta på kunden samt att påverka och förändra ett konsumentbeteende eftersom handlingen då inte är betydelsefull och meningsskapande för konsumenten. Vi ser i dag tendenser till en alltmer målgruppsfokuserad reklam där marknadskommunikationen närmar sig allt mindre målgrupper med allt snävare intressen. Publiken behandlas inte längre som en homogen massa som i den traditionella konsumentforskningen utan som individer där kundens kund är av lika stor vikt som huvudkunden i sig, något som genomgående återspeglades i samtalsintervjuerna med byråerna.

Varumärkeskapital

Begreppet varumärkeskapital diskuteras inte i intervjuerna eller av kunderna i sin exakta bemärkelse, men vi upplever att det samlade varumärkesvärdet i likhet med Melins (1999) modell av den varumärkesuppbyggande processen (figur 2) kan betraktas som en naturlig följd av varumärkeslojalitet, då fortsatt samarbete genererar en fortsatt inkomst. Det fortsatta samarbetet visar även på ett förtroende som från kundens sida resulterar i en fortsatt kapitalomsättning i form av inköp. Trots att detta från kundens sida troligtvis inte medvetet betraktas som ett tillfört varumärkeskapital i lika stor utsträckning som för företaget, anser vi att det kan summeras till det associerade mervärde som förmedlas via varumärket och verksamheten eller som i vårt fall personalen i sig.

8.1 Slutdiskussion

Melins (1999) modell av den varumärkesuppbyggande processen (figur 2), belyser arbetet med varumärkespositionering som ett strategiskt konkurrensmedel som ett övergripande parallellt förlopp mellan företag och konsument. Vi anser dock att vårt resultat visar att de olika kriterierna inte behöver vara samstämmiga i den grad som Melin uttrycker för att skapa en stark varumärkesidentitet och därigenom ett starkt varumärke.

Undersökningen visar vidare att identitet, image och profil inte nödvändigtvis behöver stämma överens och att ett strategiskt upplagt varumärkesarbete inte är synonymt med framgång. Dock avspeglas det i undersökningen att det internt är av större vikt att ha ett utarbetat varumärke för att få de anställda att förmedla samma mål då kundernas samlade bild var en direkt reflektion av den enskilda personen som anställd. Förstudien och huvudstudien visar även att ett byte av byrå inte nödvändigtvis betyder ett missnöje med den levererade tjänsten eftersom de personliga relationerna till personalen inom byrån vägde tyngre än byråernas samlade renommé.

Att leva som man lär har i vårt fall inte visat sig vara en nödvändighet eller en avgörande faktor för framgång. Resultaten visar däremot den ökade vikten av de ömsesidiga lärdomarna parterna kan dra av varandras kunskap samt vikten av de relationer som skapas i sammanhanget. Undersökningen visar sammanfattningsvis att i takt med den allt tilltagande konkurrensen har betydelsen av konsumentens åsikter och handlingar fått en allt mer framträdande roll. Nyckeln till framgång ur ett strategiskt konkurrensperspektiv anser vi ligger i förmågan att se till värderingarna hos morgondagens kunder och inte till dagens konkurrenter.

8.2 Förslag på vidare forskning

För att få ett mer likvärdigt resultat och få en djupare kunskap och förståelse från både byråperspektiv och kundperspektiv skulle det vara intressant att göra liknande undersökningar, men där båda parter får samma möjlighet att uttala sig, förslagsvis genom samtalsintervjuer.

Det finns även andra alternativ till liknande undersökningar; ett alternativ är att genomföra undersökningar hos ett fåtal byråer, men innefatta alla kunder till byrån. Ett annat alternativ kan vara att undersöka alla enheter inom ett givet område, till exempel alla byråer i Jönköping och innefatta ett urval av kunder till dem. På så sätt ökar också möjligheterna att generalisera till andra fall. Undersökningar kan även göras på flera orter i Sverige för att upptäcka likheter och skillnader. Förslagsvis kan även en traditionell fallstudie göras genom att undersöka samma byråer med tillhörande kundurval över tid, exempelvis vid tre tillfällen med treårsintervaller. Ett problem i sammanhanget kan dock innebära vissa risker eller svårigheter, såsom personalomsättning på byråerna samt att kunder kan ha bytt byrå under tidsperioden som fallstudien kommer att innefatta.

För att utröna utvecklingen inom byråernas verksamhetsområde och inriktning kan det även vara av intresse att i framtiden undersöka åt vilket håll trenden går, om renodlade PR-byråer som i dagsläget mestadels förekommer i storstäderna även kommer att etableras och utvecklas i andra städer, till exempel i Jönköping. Eller om befintliga byråer i regionen breddar sitt verksamhetsområde och då även identifierar och definierar sig som PR-byrå.

En infallsvinkel är att inrikta sig mer på kunder och försöka kartlägga kunders beteende psykologiskt. På så sätt riktas forskningen mer mot ett konsumentperspektiv vilket till stor del saknas idag, speciellt vid marknadsföring och försäljning av tjänster. Kundperspektivet kan handla om byråers kunder då de är köpare av byråernas försäljning av tjänster.

Slutligen är vårt förslag att i nya undersökningar inrikta sig mer på begrepp inom varumärken såsom word-of-mouth och storytelling då dessa fått en större uppmärksamhet och betydelse i företags marknadsföring. Det kan vara relevant att ta reda på om word-of-mouth är ett så kraftfullt strategiskt verktyg som det framstår, samt att flera företag på senare tid använder sig av storytelling genom att bygga upp en historia kring sitt varumärke i sitt arbete med positionering, marknadsföring och använda det som ett konkurrensmedel.

Käll- och litteraturförteckning

Tryckt material:

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

Apéria, T. (2001). *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen Stockholms universitet.

Apéria, T., Back, R. (2004). *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*. Malmö: Liber, första upplagan.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bengtsson, A., Östberg, J. (2006). *Märken och människor: Om marknadssymboler som kulturella resurser*. Lund: Studentlitteratur.

Clark, T. (1995). *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham: Open University Press.

Cooke, J. (2006, maj, 10). Ryktet går. *Computer Sweden*, s. 8.

Dalfelt, S., Falkheimer, J. (2001). PR-industrin, lobbyisterna och demokratin. *Nordicom-Information* 23. (2001) 3-4, pp. 93-103.

Erikson, P. (2002). *Planerad Kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber Ekonomi, tredje upplagan.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wägnerud, L. (2004). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik, andra upplagan.

Falkheimer, J. (2001). *Medier och Kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Feurst, O. (1999). *One-to-one Marketing: Filosofi och metod*. Malmö: Liber Ekonomi, första upplagan.

Fill, C. (2002). *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*. Harlow: Prentice Hall, Pearson Education Limited, andra upplagan.

Franzén, P. (2002). *Effektiv reklam*. Göteborg: IHM Publishing, andra upplagan.

Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi, andra upplagan.

Hansen, A., Cottle, S., Negrine, R., Newbold, C. (1998). *Mass Communication Research Methods*. New York: New York University Press.

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur, andra upplagan.

Kapferer, J-N. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Limited, andra upplagan.

Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education limited, Prentice Hall, tionde upplagan.

Lagergren, H. (1998). *Varumärkets inre värden*. Göteborg: ICT Education KB.

Larsson, L-Å. (2002). *PR på svenska: Teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.

Lynch, J., de Chernatony, L. (2004, maj). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *The Journal of Brand Management*. Vol. 11, Iss. 5; pg. 403.

Magne-Holme, I., Krohn-Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur, andra upplagan.

Melin, F (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: Lund University Press.

Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi: Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber Ekonomi, första upplagan.

Mossberg, L., Nissen-Johansen, E. (2006). *Storytelling: Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Lund: Studentlitteratur.

Rawet, H., Dahl, M., Flick, K. (2002). *Allt kommunicerar: PR-konsulterna visar vägen*. Stockholm: Ekerlid.

Riezebos, R., Kist, B., Kootstra, G. (2003). *Brand Management: A theoretical and practical approach*. Harlow: Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Silverman, G. (2001). *Secrets Word-of-Mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth*. New York: ANACOM.

Urde, M. (1997). *Märkesorientering: Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Lund: Lund University Press.

van Ruler, B., Verčič, D. (2004). *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*. Berlin: Mouton de Gruyter.

Østbye, H., Knapskog, K., Larsen, L, O. (2003). *Metodbok för medievetenskap*. Malmö: Liber Ekonomi, första upplagan.

Elektroniska källor:

Dagens Industri:

Grahn-Brikell, P. (2006, mars, 22). Gamla kontakter avgör byråvalet. *Dagens Industri*;
URL: <http://di.se/Index/Nyheter/2006/03/22/180726.htm?src=xlink>

Grahn-Brikell, P. (2006, januari, 18). Reklamvärldens favoritbyråer. *Dagens Industri*;
URL: <http://di.se/Index/Nyheter/2006/01/18/172122.htm?src=xlink>

Institutet för Reklam- och Mediestatistik (irm):

URL: [http://www.irm-media.se/irm/\(aqmkx22bqjbmng55uu2o0455\)/tabell_reklamstatistik2005.aspx](http://www.irm-media.se/irm/(aqmkx22bqjbmng55uu2o0455)/tabell_reklamstatistik2005.aspx) (2006-11-02)

Nationalencyklopedins Internettjänst:

URL: http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=178133 (2006-11-14)

URL: http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=209860&i_word=identitet (2006-11-14)

URL: http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=286458&i_word=pr (2006-11-14)

URL: http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=339571&i_word=varum%e4rke (2006-11-14)

Peltor AB:

URL: <http://www.peltor.se/se/Page.asp?PageNumber=525> (2006-11-03)

Public Relations Society of America (PRSA):

URL: http://www.prsa.org/_Resources/Profession/index.asp?ident=prof1 (2006-11-06)

Personlig kommunikation:

Linnman, Ulf. Marketing support manager, Peltor AB Värnamo. 2006-10-31.

Hulting, Eva. Informations- och marknadsansvarig, Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping. 2006-11-01.

Wall, Berit. Informationsansvarig, Högskolan i Jönköping. 2006-11-02.

Byrå A. 2006-11-23.

Byrå B. 2006-11-30.

Byrå C. 2006-11-30.

Resultat från förstudien

Ulf Linnman – marketing support manager, Peltor AB Värnamo

Ulf Linnman tar upp de aspekter han anser vara viktigast när han står inför valet av byrå i följande ordning:

Kompetenser inom kommunikationsområdet – Erfarenheten av att kommunicera inom olika medier och med olika budskap. Han menar att detta är något man ofta upptäcker vid första samtalet och det är viktigt att visa ett genuint intresse för den aktuella situationen från konsultens sida.

Resurser – Har byrån de resurser som krävs för att leva upp till mitt uppdrag? Alla resurser bör finnas inom konsultföretaget där det råder någon sorts samsyn. Undvik ”nätverk” eftersom där inte finns samma lojalitet och samlad kraft som i en reguljär organisation eller företag.

Den kreativa kompetensen - Vilka förutsättningar och eventuella resultat som funnits i tidigare uppdrag samt vilka personer som arbetar på byrån i dagsläget då personal eventuellt byter arbetsplats och kan ta med sig idéer och kampanjer från tidigare arbetsplatser.

Kontrollera - Hur tidigare eller befintliga uppdragsgivare har upplevt samarbetet på byrån.

Prisnivån - Erfarenheten hos köparen väger tyngst. Problemet handlar inte om att bra saker får kosta utan om att det kan vara svårt att värdera vad som är bra eller inte, därav kravet på erfarenhet.

(Ulf Linnman, personlig kommunikation, 2006-10-31)

Berit Wall – informationsansvarig Högskolan i Jönköping (HJ)

HJ är en stiftelse och de tillhörande fyra fackhögskolorna är aktiebolag med egna styrelser och organisationer för marknadsföring.¹ Varje fackhögskola har sin egen målgrupp men HJ har också en gemensam målgrupp. De som arbetar på informationsavdelningen på HJ måste ta hänsyn till alla fyra och samtidigt tänka på vad alla, dvs. helheten står för. Berit Wall anger följande kriterier som är avgörande art vid val av byrå.

Pris - På grund av den kostsamma insatsen är Berit Wall som informationsansvarig skyldig att upphandla med byråer innan någon av dem anlitas. Hon skriver då på ett underlag som är viktat på den kreativa formgivningen. Det är inte priset som avgör, då skulle hon vara tvungen att välja det billigaste alternativet.

Egen strategi - Strategin är högskolans – inte byråns. Detta är den viktigaste aspekten. De som arbetar på byrån är kreatörer och inspiratörer och har kvalificerad kompetens inom layout som vi nyttjar, men den ska hålla sig inom högskolans ramar. Vi kan vår verksamhet bäst och för att vi ska vara trovärdiga skriver vi texterna själva.

Utbildning - Träna och utbilda byrån i vilka vi är och vad vi står för som varumärke. Här poängterar Berit Wall vikten av ett relativt långvarigt samarbete, ofta två år med en eventuell förlängning på tre år. Inför en ny förhandling kontaktar hon de byråer som hon är intresserad av och ber om idé- och kostnadsförslag.

¹ De fyra fackhögskolorna inom HJ är Internationella Handelshögskolan (IHH), Ingenjörshögskolan (ING), Hälsohögskolan i Jönköping (HHJ) och Högskolan för lärande och kommunikation (HLK).

Kompetensen - Hos människorna som arbetar på byrån är viktigare än själva byrån eller byråns namn. Berit Wall byter val av byrå efter kompetens hos personal, byter de arbetsplats väljer hon den byrå de flyttar till. Tidigare har hon anlitat större byråer, men för tillfället använder hon sig av en mindre och relativt ny byrå.

Byråns ekonomi - Är av betydelse, men den är inte avgörande eftersom det är svårt att urskilja fakta utifrån den. Bara för att en byrå ”blöder” behöver det inte betyda att den fungerar dåligt.

(Berit Wall, personlig kommunikation, 2006-11-02)

Eva Hulting – informations- och marknadsansvarig Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping (HLK)

Eva Hulting har flera kriterier när det gäller val av byrå, men beskriver dem inte strikt i kronologisk ordning. De som är mest viktiga presenteras dock i början och de som är något mindre viktiga i slutet.

Geografiskt läge - Närheten till byrån och kommunikationen mellan mig och byrån.

Kompetensen– kvalificerad och kompetent personal för att få hög kvalitet.

Byråns storlek - Det är mer osäkert att anlita en liten byrå med exempelvis endast två anställda vilket medför större beroende, risk för förseningar och andra komplikationer.

Relationen - Samarbetet med projektledaren, dvs. kontaktpersonen måste fungera.

Copywritern - Eftersom den skriver texterna har copywritern en viktig funktion.

Tidsplanen- Viktigt att den håller.

Ekonomi - årsredovisning på byrån. Det är viktigt att kunna titta på den eftersom den kan påverka lösningarna och varaktigheten i samarbetet.

PR visuellt - Inte den viktigaste aspekten men den spelar givetvis en roll.

Miljöaspekten - Att ha ett miljöprogram eller ett miljöcertifikat.

Pris - Att inte i första hand välja den billigaste – kvalitet kommer före.

(Eva Hulting, personlig kommunikation, 2006-11-01)

Intervjuguide

Allmänna frågor/Bakgrundsfrågor

- Kan ni berätta om företagets historia? (Hur länge har företaget/byrån funnits?)
- Hur många anställda har byrån?
- Vilket är företagets/byråns omsättning? (senaste årets resultat)
- Vad har ni för affärsområde? (2006 eller för en viss tidsperiod framåt?)

- Hur definierar ni er som företag/byrå? (reklam-, annons-, PR-byrå, kommunikation, etc)
- Har ni några specifika expertområden? (helhetsleverantör, reklam, digitala lösningar, mässor, events, etc?)

- Vilka resurser finns inom byrån i dagsläget? (kunskap, kompetenser – ex AD, Copy mm)
- Arbetar ni i nätverk?
- Har ni samarbetspartners?
(partners med produkter/tjänster som man är återförsäljare av, t ex. om ni säljer något verktyg för att arbeta med webbplatser eller andra produkter/tjänster)
- Övriga samarbeten? (t ex med informationsförbund o dyl)

Affärsidé

- Vad innehåller och innebär er affärsidé?
- Har er affärsidé förändrats med tiden eller har den sett likadan ut en längre tid?

PR-byråns kommunikation, kanaler

- Vilket/vilka budskap vill ni kommunicera?
- Genom vilka kanaler kommunicerar ni ert/era budskap?
- Vilka kanaler är mest använda?
- Är vissa kanaler överrepresenterade?
- Upplever ni att det är svårt att nå ut med budskapet/budskapen?

Kärnvärden

- Vilar företaget på ett eller flera kärnvärden?
- Står företaget fast vid kärnvärdena? Vad får ändras och inte ändras?
- Genomsyrar kärnvärdena verksamheten, dvs. i allt som görs och i så fall hur?
- Hur ”vässar” ni medarbetarna för att alla ska efterleva samma kärnvärden (kvaliteter)?
- Hur kommuniceras kärnvärdena utåt, mot publiken och kunderna?
- Arbetar ni fortlöpande aktivt med vad ert företag som varumärke står för och dess kärnvärden?

PR-byråns marknad, nuvarande och önskad positionering

- Till vilka målgrupper riktar ni er? (VD, marknadschefer, informatörer, etc.)
- Har ni några specifika branscher som ni vänder er till?
- På vilken vilka marknader finns ni idag?
- Finns det någon marknad som ni önskar positionera er på?

- På vilket sätt positionerar ni er på marknaden? (stil och ton; ledande, utmanande, eller...?)
- Arbetar ni strategiskt med er positionering? Hur tänker ni framåt?

PR-byrå som varumärke och byråns profil

- Hur har ert varumärke uppstått? Var kommer ert varumärkesnamn ifrån?
- Vad innebär varumärkesbegreppet för er?
- Om ni skulle sätta en siffra i procent – av hur stor vikt är varumärket i ert företag?
- Hur vill ni att publikerna och kunderna ska uppfatta er? (profil)
- Hur tror ni att publikerna och kunderna uppfattar er? (image)
- Anser ni att det är viktigt att ha en stark profil?
- Hur ser arbetet med profileringen ut, rent strategiskt?
- Vad anser ni vara kännetecknande för er profil/ert ”unika” koncept? (konkurrensmedel)
- Vad säger ni att ni erbjuder? (era verksamhetsområden el. samtliga produkter/tjänster)
- Hur kommunicerar ni er profil internt? (T ex. vid nya rekryteringar, men även fortlöpande i det vardagliga arbetet?)

Byråns kontakter och relationer med kunder

- Hur arbetar ni rent strategiskt med kontakter/relationer?
- Hur bygger ni upp relationen?
- Hur underhåller ni relationen för att kunna behålla kunden?
- Har ni/Har ni haft långvariga relationer med uppdragsgivare/kunder?
- Vad anser ni vara en lång relation i sammanhanget?
- Arbetar ni aktivt med feedback gentemot kunderna under och efter arbetet? (att ge kunderna möjlighet till feedback)
- Gör ni någon form av utvärdering efter avslutade projekt/uppdrag?

Mission och vision

- Hur ser företagets mission ut? (företagets ”reason for being”)
- Upplever ni att ni har ett bra internt klimat?
- Hur ser företagets vision ut? (Hur ser ni på framtiden?)
- Tror ni att detta uppfattas och efterlevs internt? (Hur passar de anställda själva in i den bilden?)

Avslutande frågor

- Vad anser ni vara det viktigaste i ert företag, som ni vill förmedla?
- Som du tidigare påpekade/berättad...
- Menar du att...?
- Som vi uppfattat det du tidigare beskre...
- Angående det du beskrev/svarade på tidigare om X skulle vi vilja veta...

Förteag Z AB
Box 123
111 22 X-stad

Jönköping 2006-11-xx

Vi är tre studenter från Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping. Det har nu blivit dags att avsluta tre års studier vid programmet för Medie- och kommunikationsvetenskap med att skriva en C-uppsats. Uppsatsen handlar i korthet om hur reklam- och PR-byråer i Jönköpingsregionen förmedlar sitt varumärke genom positionering, intern och extern kommunikation och hur budskapet uppfattas och tolkas av byråernas kunder, där Ni är en av dem.

Vi skulle uppskatta Er hjälp med gällande en kort enkätundersökning (bifogad) då en av byråerna i undersökningen är X som Ni har ett samarbete med.

En sammanfattning av enkätsvaren från kunderna kommer vi att presentera för X i utvärderingssyfte. Uppgifterna om vilket företag Ni är samt byråns namn kommer däremot att vara anonymt och kodas i den slutliga dokumentationen.

Vi skulle vara ytterst tacksamma för Ert svar så fort som möjligt i det bifogade kuvertet, helst senast x datum vilket underlättar vårt arbete med att sammanställa resultaten. Har Ni frågor gällande det här brevet eller enkäten så är Ni välkomna att kontakta oss via telefon eller e-post.

Tack på förhand för Er medverkan!

Med vänliga hälsningar

Charlotte Wallstedt

Maria Eriksson

Kicki Alvekrans

Tfn Charlotte: 0706-78 35 77

E-post: kv04wach@hlk.hj.se

Tfn Kicki: 0708-68 65 35

E-post: kv04alki@hlk.hj.se

kicki@alvkrans.nu

1. Hur kom ni i kontakt med X? (ange endast ett alternativ)

- Genom sökmotor på Internet
- Genom X:s hemsida
- Genom nuvarande kunder till X
- Genom tidigare kunder till X
- Genom övriga personliga kontakter
- Annat:.....

2. Hur länge har ni samarbetat med X? (ange endast ett alternativ)

- | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Mindre än 1 år | 1-2 år | 3-4 år | 5-6 år | 7-8 år | 9-10 år | Mer än 10 år |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Hur många år anser ni vara ett långvarigt samarbete med en byrå? (ange endast ett alternativ)

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1-2-år | 3-4 år | 5-6 år | 7-10 år | Över 10 år |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Hur ser ni på X som definition? (ange endast ett alternativ)

- PR-byrå
- Kommunikationsbyrå
- Reklambyrå
- Annonsbyrå
- Annat:.....

5. Vilka huvudsakliga krav ställer ni inför valet av byrå?

Om skrivutrymmet är otillräckligt, fortsätt på baksidan.

.....

.....

.....

6. Vad var avgörande vid valet av X?

Om skrivutrymmet är otillräckligt, fortsätt på baksidan.

.....

.....

.....

7. Vilket anser ni att X erbjuder er? (ange endast ett alternativ)

- Helhetslösningar
 Dellösningar (inom ett specifikt område; exempelvis tryck, webb, mässor, events)

8. Anser ni att X har vissa utmärkande kunskaper/kompetenser inom något område eller några områden? (exempelvis tryck, webb, mässor, events) Ange vilken/vilka:

.....

9. Anser ni att X saknar kunskaper/kompetenser inom något område eller några områden? (se exempel i fråga 8) Ange vilken/vilka:

.....

10. Hur uppfattar/upplever ni X? (ange endast ett alternativ per kategori)

	Bra	Medel	Mindre bra
a. Är serviceinriktade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Har stor kunskap och kompetens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. När uppsatta mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Håller tidsplaner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Anser ni att X är lyhörd för era behov när det gäller: (ange endast ett alternativ per kategori)

	Bra	Medel	Mindre bra
a. Kunskap om ert företags verksamhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Kreativitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Nyskapande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Speciallösningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Anser ni att ni får möjlighet att ge feedback till X om olika lösningar?

- Ja Nej

13. Hur stort förtroende har ni för X? (ange endast ett alternativ)

Mycket stort	Ganska stort	Ganska litet	Mycket litet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Anlitar ni mer än en PR-byrå?

- Ja Nej

15. Har ni tidigare anlitat andra byråer än den/de ni anlitar idag?

- Ja Nej

16. Vad är det som avgör ert val att byta till någon annan byrå?

.....
.....
.....

Övriga kommentarer (Om skrivutrymmet är otillräckligt, fortsätt på baksidan).

.....
.....
.....

Resultat Kunder till Byrå A

Svaren från enkätundersökningen till de valda kunderna till Byrå A redovisas här i detalj. Svarefrekvensen av kunderna till Byrå A var 100 procent, dvs. alla sex företagen svarade på enkäten. Här fanns alltså inget externt bortfall. Däremot var det en del internt bortfall då alla frågor inte besvarades, men mest gäller det de frågorna som ställts med öppna svarsalternativ. I följande beskrivning presenteras varje fråga i ordningsföljd med efterföljande svar i form av tabeller och text. Enkätens utformning med svarsalternativ finns i bilaga 4.

Fråga 1. Hur kom ni i kontakt med Byrå A?

Kontakt				
	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
övriga personliga kontakter	5	83,3	83,3	83,3
Annat, specificerat	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Vid behandlingen av data i SPSS angav vi variabeln ”Annat” i två versioner, en specificerad och en ej specificerad. Ett av svaren var specificerat med följande:

- Tidigare leverantör.

2. Hur länge har ni samarbetat med Byrå A?

Tid samarbete				
	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
mindre än 1 år	1	16,7	16,7	16,7
1-2 år	3	50,0	50,0	66,7
3-4 år	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Två av respondenterna har angett 3-4 år vilket är motstridigt då byrån existerat sedan 2005. Vi har inte betraktat dessa som interna bortfall då vi anser att svaren tyder på tidigare samarbete med personal inom byrån.

3. Hur många år anser ni vara ett långvarigt samarbete med en byrå?

Syn långt samarbete				
	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
3-4 år	1	16,7	16,7	16,7
5-6 år	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

4. Hur ser ni på Byrå A som definition?

Definition byrå

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Kommunikationsbyrå	3	50,0	50,0	50,0
Reklambyrå	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Vid behandlingen av data i SPSS angav vi variabeln ”Annat” i två versioner, en specificerad och en ej specificerad. Dock har ingen angett ”Annat” när det gäller Byrå A. Ytterligare en variabel lades till här, ”Angett mer än ett svar”, dock har ingen angett mer än ett svar i enkäten som rör Byrå A.

5. Vilka huvudsakliga krav ställer ni inför valet av byrå?

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Alla sex gav svar:

- Beror på vilket uppdrag de får.
- Bra personkemi. Bra jobb. Tillför nytt. Utveckla vårt arbete. Prisvärt.
- Förståelse för vår affärsverksamhet. Lyhördhet. Kompetens inom copy, art, projektledning.
- Kreativitet. Djup kompetens o erfarenhet. Förmåga till behovsanalys. Jordnära. Ekonomiskt förnuft. Ordning och reda. Lyssnande och lyhörda. Systematiska.
- Lyhörda på kundens önskemål, kreativa och komma med nya idéer.
- Nytankande

6. Vad var avgörande vid valet av Byrå A?

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Alla sex gav svar:

- Deras anställda hade gjort jobb åt oss i tidigare anställning.
- En bra personlig relation med förtroende.
- Hade arbetat med X tidigare när X var anställd på en annan reklambyrå och X är den bästa på att göra illustrationer.
- Idé - projektplan - projektgrupp. Pris. Referenser.
- Ta vara på de möjligheter som finns.
- Tidigare branscherfarenhet. Kunnig, erfaren illustratör. Verkade förtroendeingivande. (X = en av byråns medarbetare)

7. Vilket anser ni att Byrå A erbjuder er?

Byråns erbjudande

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Dellösningar	6	100,0	100,0	100,0

8. Anser ni att Byrå A har vissa utmärkande kunskaper/kompetenser inom något område eller några områden? (exempelvis tryck, webb, mässor, events) Ange vilken/vilka:

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Fem av sex gav svar:

- Flexibilitet och lyhördhet.
- Illustrationer.
- Layout
- Tryck och webb
- Vet ej ännu.

9. Anser ni att Byrå A saknar kunskaper/kompetenser inom något område eller några områden? (se exempel i fråga 8) Ange vilken/vilka:

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Tre av sex gav svar:

- Nej.
- Vet ej.
- Vi har inte efterfrågat något som Byrå A inte har.

10. Hur uppfattar/upplever ni Byrå A?

Frågan delades in i fyra kategorier: Är serviceinriktad, Har stor kunskap och kompetens, När uppsatta mål, Håller tidsplaner.

Serviceinriktad

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	5	83,3	83,3	83,3
Medel	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Kunskap/kompetens

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	3	50,0	50,0	50,0
Medel	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Når mål

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	66,7	80,0	80,0
Medel	1	16,7	20,0	100,0
Total	5	83,3	100,0	
Bortfall	1	16,7		
Total	6	100,0		

Håller tidsplan

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	5	83,3	100,0	100,0
Bortfall	1	16,7		
Total	6	100,0		

11. Anser ni att Byrå A är lyhörd för era behov när det gäller...

Frågan delades in i fyra kategorier: Kunskap om ert företags verksamhet, Kreativitet, Nyskapande, Speciallösningar.

Kunskap om företaget

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	3	50,0	50,0	50,0
Medel	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Kreativitet

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	66,7	66,7	66,7
Medel	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Nyskapande

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	66,7	66,7	66,7
Medel	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Speciallösningar

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	3	50,0	75,0	75,0
Medel	1	16,7	25,0	100,0
Total	4	66,7	100,0	
Bortfall	2	33,3		
Total	6	100,0		

12. Anser ni att ni får möjlighet att ge feedback till Byrå A om olika lösningar?**Möjlighet till feedback**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Ja	6	100,0	100,0	100,0

13. Hur stort förtroende har ni för Byrå A?**Förtroende för byrån**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Mycket stort	3	50,0	50,0	50,0
Ganska stort	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

14. Anlitar ni mer än en PR-byrå?**Mer än en byrå nu**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Ja	3	50,0	60,0	60,0
Nej	2	33,3	40,0	100,0
Total	5	83,3	100,0	
Bortfall	1	16,7		
Total	6	100,0		

15. Har ni tidigare anlitat andra byråer än den/de ni anlitar idag?**Mer än en byrå tidigare**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Ja	5	83,3	83,3	83,3
Nej	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

16. Vad är det som avgör ert val att byta till någon annan byrå?

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Fem av sex gav svar:

- Att vi söker bättre kompetens, bättre resultat på t ex trycksaker.
- Man vill prova något nytt och se om det funkar bättre.
- Olika orsaker - oftast att personal slutar.
- Om samarbetet inte fungerar med den nuvarande reklambyrån, eller om man söker en specifik kompetens.
- Personliga relationer samt kompetensen som efterfrågas i verksamheten.

Övriga kommentarer

Inga övriga kommentarer har lämnats.

Resultat Kunder till Byrå B

Svaren från enkätundersökningen till de valda kunderna till Byrå B redovisas här i detalj. Svarefrekvensen av kunderna till Byrå B var 100 procent, dvs. alla sex företagen svarade på enkäten. Här fanns alltså inget externt bortfall. Däremot var det en del internt bortfall då alla frågor inte besvarades, men mest gäller det de frågorna som ställts med öppna svarsalternativ. I följande beskrivning presenteras varje fråga i ordningsföljd med efterföljande svar i form av tabeller och text. Enkätens utformning med svarsalternativ finns i bilaga 4.

Fråga 1. Hur kom ni i kontakt med Byrå B?

Kontakt				
	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Övriga personliga kontakter	3	50,0	50,0	50,0
Annat, specificerat	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Vid behandlingen av data i SPSS angav vi variabeln ”Annat” i två versioner, en specificerad och en ej specificerad. De specificerade svaren var följande:

- Genom tidigare uppdragsgivares (arbetsgivare) tidigare kontakt med Byrå B.
- Var leverantör när jag blev ansvarig
- Genom egen vetskap om deras existens och utfört jobb.

2. Hur länge har ni samarbetat med Byrå B?

Tid samarbete				
	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
mindre än 1 år	2	33,3	40,0	40,0
7-8 år	1	16,7	20,0	60,0
mer än 10 år	2	33,3	40,0	100,0
Total	5	83,3	100,0	
Bortfall	1	16,7		
Total	6	100,0		

3. Hur många år anser ni vara ett långvarigt samarbete med en byrå?

Syn långt samarbete

	Antal	Procent	Korriogerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
1-2 år	1	16,7	16,7	16,7
3-4 år	2	33,3	33,3	50,0
5-6 år	1	16,7	16,7	66,7
7-10 år	1	16,7	16,7	83,3
över 10 år	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

4. Hur ser ni på Byrå B som definition?

Definition byrå

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Kommunikationsbyrå	3	50,0	60,0	60,0
Reklambyrå	2	33,3	40,0	100,0
Total	5	83,3	100,0	
Bortfall	1	16,7		
Total	6	100,0		

Vid behandlingen av data i SPSS angav vi variabeln ”Annat” i två versioner, en specificerad och en ej specificerad. Dock har ingen angett ”Annat” när det gäller Byrå B. Ytterligare en variabel lades till här, ”Angett mer än ett svar”, dock har ingen angett mer än ett svar i enkäten som rör Byrå B.

5. Vilka huvudsakliga krav ställer ni inför valet av byrå?

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Fyra av sex gav svar:

- Definierad arbetsgrupp. Förtroende - öppenhet. Ödmjukhet. Förståelse att vilja lära sig förstå kundens bransch. Kunden i fokus. Prestigelöshet (ej på kundens bekostnad).
- Ett komplement till det som koncernen gör/kommunicerar. Enkla - tillgängliga - "inhouse function".
- Förståelse för vårt behov av produkter och tjänster. Personligt bemötande. Snabb service när vi så behöver. Kompetens inom sitt verksamhetsområde + nytänkande.
- Kompetens, lyhördhet, prisnivå.

6. Vad var avgörande vid valet av Byrå B?

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Fyra av sex gav svar:

- Kompetens, lyhördhet, prisnivå.
- Personlig och snabb service. X:s arbete är ett stort plus.
- Personligheten. Lyhördhet. Nyfikenhet. Kreativitet. Valuta för pengarna.

- Tidigare erfarenheter av deras kompetens, förståelse för det lilla som stora uppdraget. Bra relationer.
(X = en av byråns medarbetare).

7. Vilket anser ni att Byrå B erbjuder er?

Byråns erbjudande

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Helhetslösningar	2	33,3	33,3	33,3
Dellösningar	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

8. Anser ni att Byrå B har vissa utmärkande kunskaper/kompetenser inom något område eller några områden? (exempelvis tryck, webb, mässor, events) Ange vilken/vilka:

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Fem av sex gav svar:

- De är bra på det mesta vilket gör att de ersätter flera andra företag man annars skulle behöva.
- Jag anser att de har alla kompetenser, men är mer el. mindre bra på branscher. Klarar de konceptlösningar inom detaljhandeln? Jätteduktiga på möbelbranschen, producenter.
- Kunskap och kompetens att förstå näringslivets betydelse/inverkan på kundens marknad. Stort specialistnätverk.
- Layout, kommunikation.
- Vet ej.

9. Anser ni att Byrå B saknar kunskaper/kompetenser inom något område eller några områden? (se exempel i fråga 8) Ange vilken/vilka:

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Tre av sex gav svar:

- Hitta nya vägar för att få fram/bibehålla kreativa inflöden i byrån, vilket kan vara nödvändigt vid exempelvis kampanjer, mässor, events, annonsering med mera.
- Inte riktig förståelse och tillräckligt med nytänkande för vår verksamhet/behov.
- Svår fråga - testar dem vid nästa jobbyte.

10. Hur uppfattar/upplever ni Byrå B?

Frågan delades in i fyra kategorier: Är serviceinriktad, Har stor kunskap och kompetens, När uppsatta mål, Håller tidsplaner.

Serviceinriktad

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	6	100,0	100,0	100,0

Kunskap/kompetens

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	66,7	66,7	66,7
Medel	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Når mål

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	66,7	66,7	66,7
Medel	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Håller tidsplan

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	66,7	66,7	66,7
Medel	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

11. Anser ni att Byrå B är lyhörd för era behov när det gäller...

Frågan delades in i fyra kategorier: Kunskap om ert företags verksamhet, Kreativitet, Nyskapande, Speciallösningar.

Kunskap om företaget

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	66,7	66,7	66,7
Medel	1	16,7	16,7	83,3
Mindre bra	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Kreativitet

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	3	50,0	50,0	50,0
Medel	2	33,3	33,3	83,3
Mindre bra	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Nyskapande

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	2	33,3	33,3	33,3
Medel	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Speciallösningar

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	3	50,0	50,0	50,0
Medel	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

12. Anser ni att ni får möjlighet att ge feedback till Byrå B om olika lösningar?**Möjlighet till feedback**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Ja	6	100,0	100,0	100,0

13. Hur stort förtroende har ni för Byrå B?**Förtroende för byrån**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Mycket stort	4	66,7	66,7	66,7
Ganska stort	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

14. Anlitar ni mer än en PR-byrå?**Mer än en byrå nu**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Ja	5	83,3	83,3	83,3
Nej	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

15. Har ni tidigare anlitat andra byråer än den/de ni anlitar idag?**Mer än en byrå tidigare**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Ja	6	100,0	100,0	100,0

16. Vad är det som avgör ert val att byta till någon annan byrå?

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Fem av sex gav svar:

- Att de erbjuder en bättre totallösning än Byrå B till förmånligare pris.
- I dagsläget inget, men vid skifte av marknadsperson kan personliga erfarenheter spela in.
- Om idéerna tryter och servicenivån sjunker, pris har även en betydelse.
- Se punkt 5 och 6.
- Vi arbetar med ett nätverk av flera byråer för att få fram bästa lösningen från första byrån. Konkurrens och kundfokus gynnar alla parter, såväl byrå som kund.

Övriga kommentarer

Inga övriga kommentarer har lämnats.

Resultat Kunder till Byrå C

Svaren från enkätundersökningen till de valda kunderna till Byrå C redovisas här i detalj. Svarsfrekvensen av kunderna till Byrå C var 83 procent, dvs. fem sex företag svarade på enkäten. Här fanns alltså ett externt bortfall. Interna bortfall förekom då alla frågor inte besvarades, men mest gäller det de frågorna som ställts med öppna svarsalternativ. I följande beskrivning presenteras varje fråga i ordningsföljd med efterföljande svar i form av tabeller och text. Enkätens utformning med svarsalternativ finns i bilaga 4.

Fråga 1. Hur kom ni i kontakt med Byrå C?

Kontakt

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Sökmotor Internet	1	20,0	20,0	20,0
Övriga personliga kontakter	1	20,0	20,0	40,0
Annat, specificerat	2	40,0	40,0	80,0
Annat, ej specificerat	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Vid behandlingen av data i SPSS angav vi variabeln ”Annat” i två versioner, en specificerad och en ej specificerad. Ett av svaren var specificerat med följande:

- X har tidigare jobbat på Z och när de startade eget så blev de anlitade av Z för att utföra vissa arbeten och detta har sedan utvecklats till ett långvarigt samarbete.
(X = byråns ägare. Z = Företaget som respondenten representerar)

2. Hur länge har ni samarbetat med Byrå C?

Tid samarbete

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
mindre än 1 år	1	20,0	20,0	20,0
1-2 år	1	20,0	20,0	40,0
5-6 år	1	20,0	20,0	60,0
7-8 år	1	20,0	20,0	80,0
mer än 10 år	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

3. Hur många år anser ni vara ett långvarigt samarbete med en byrå?

Syn långt samarbete

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
3-4 år	1	20,0	20,0	20,0
5-6 år	3	60,0	60,0	80,0
7-10 år	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

4. Hur ser ni på Byrå C som definition?

Definition byrå

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Kommunikationsbyrå	1	20,0	20,0	20,0
Annat, specificerat	3	60,0	60,0	80,0
angett mer än ett alternativ	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Vid behandlingen av data i SPSS angav vi variabeln ”Annat” i två versioner, en specificerad och en ej specificerad. De tre specificerade svaren var; webbyrå, grafisk produktion, webb/teknikbyrå. En av respondenterna angav tre alternativ: PR-byrå, Kommunikationsbyrå, samt Reklambyrå.

5. Vilka huvudsakliga krav ställer ni inför valet av byrå?

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Alla fem gav svar:

- 1: Proaktiv - hjälper till att driva utvecklingen. 2: Pålitlig - levererar i tid, gång efter gång. 3: Flexibel - mestadels förmåga att hantera oförutsedda bråttomjobb.
- Byrå C används inte som en annons eller reklambyrå i den bemärkelsen utan som grafisk producent åt våra produkter. Vi använder oss huvudsakligen av tre andra reklambyråer då det gäller varumärkesdefiniering. Men när det gäller den grafiska delen så är det oerhört viktigt att de är lyhörda för vad vi tycker. Att de är billiga och framförallt smidiga att jobba med
- Förstå kundens speciella önskemål och acceptera att beställaren kan ha en annan uppfattning än byrån, dvs. måste tåla kritik.
- Kreativ. Kännedom om bransch. Prisanpassad.
- Pålitlighet. Lokal kännedom. "Personlig kemi stämmer." Goda lyssnare.

6. Vad var avgörande vid valet av Byrå C?

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Alla fem gav svar:

- 1: Kunskap om vår verksamhet och våra kunder. 2: Personkemi. 3: Egenskaperna under punkt 5 tillräckligt uppfyllda.

- De är snabba, har bra idéer.
- Långvarigt samarbete, ligger nära och snabbheten.
- Rekommendationer.
- Verkade mest kunniga vad gäller att göra bra hemsidor.

7. Vilket anser ni att Byrå C erbjuder er?

Byråns erbjudande

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Helhetslösningar	2	40,0	40,0	40,0
Dellösningar	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

8. Anser ni att Byrå C har vissa utmärkande kunskaper/kompetenser inom något område eller några områden? (exempelvis tryck, webb, mässor, events) Ange vilken/vilka:

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Alla fem gav svar:

- Byrå C är framförallt duktiga på att integrera databasmiljö med layoutprogram.
- It.
- Webb
- Webb.

9. Anser ni att Byrå C saknar kunskaper/kompetenser inom något område eller några områden? (se exempel i fråga 8) Ange vilken/vilka:

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Två av fem gav svar:

- För att kunna bli helhetsleverantör krävs mer utvecklad projektledning och interaktiv design samt AD
- Mässor, events.

10. Hur uppfattar/upplever ni Byrå C?

Frågan delades in i fyra kategorier: Är serviceinriktad, Har stor kunskap och kompetens, När uppsatta mål, Håller tidsplaner.

Serviceinriktad

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	80,0	80,0	80,0
Medel	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Kunskap/kompetens

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	80,0	80,0	80,0
Medel	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Når mål

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	80,0	80,0	80,0
Medel	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Håller tidsplan

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	80,0	80,0	80,0
Medel	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

11. Anser ni att Byrå C är lyhörd för era behov när det gäller...

Frågan delades in i fyra kategorier: Kunskap om ert företags verksamhet, Kreativitet, Nyskapande, Speciallösningar.

Kunskap om företaget

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	80,0	80,0	80,0
Medel	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Kreativitet

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	2	40,0	40,0	40,0
Medel	2	40,0	40,0	80,0
Mindre bra	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Nyskapande

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	2	40,0	40,0	40,0
Medel	2	40,0	40,0	80,0
Mindre bra	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Speciallösningar

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Bra	4	80,0	80,0	80,0
Medel	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

12. Anser ni att ni får möjlighet att ge feedback till Byrå C om olika lösningar?**Möjlighet till feedback**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Ja	4	80,0	80,0	80,0
Nej	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

13. Hur stort förtroende har ni för Byrå C?**Förtroende för byrån**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Mycket stort	3	60,0	60,0	60,0
Ganska stort	1	20,0	20,0	80,0
Ganska litet	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

14. Anlitar ni mer än en PR-byrå?**Mer än en byrå nu**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Ja	5	100,0	100,0	100,0

15. Har ni tidigare anlitat andra byråer än den/de ni anlitar idag?**Mer än en byrå tidigare**

	Antal	Procent	Korrigerad för bortfall (%)	Kumulativ procent
Ja	5	100,0	100,0	100,0

16. Vad är det som avgör ert val att byta till någon annan byrå?

En öppen fråga för att kunna svara fritt. Fyra av fem gav svar:

- Kunskapsnivåer, ekonomi mm, men även en vilja att producera internt inom företaget.
- Om de höjer priserna för mycket.
- Servicebyrå samt förmågan att förstå vad vi vill ha.
- Vi är ett mindre team och vi behöver proaktiva, pålitliga och flexibla partners.
Eftersom vi ständigt expanderar behöver vi leverantörer som kan växa med oss.

Övriga kommentarer

Inga övriga kommentarer har lämnats.