

Södertörns högskola

Institution: Institutionen för ekonomi och företagande

Ämne: Företagsekonomi

Nivå: Kandidatsuppsats 10 poäng

Handledare: Hans Zimmerlund & Göran Grape

Period: Vårterminen 2006

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Processer för långsiktig överlevnad

Företag inom reklambyrå branschen

Författare:

Björn Höglind 761030

Mika Parviainen 690824

1	Inledning.....	2
1.1	Problembakgrund.....	2
1.2	Problemdiskussion.....	6
1.3	Undersökningsproblem.....	8
1.4	Syfte.....	8
1.5	Avgränsning.....	8
2	Metod.....	9
2.1	Inledning.....	9
2.2	Forskningsstrategi.....	9
2.3	Forskningsansats.....	9
2.4	Angreppssätt.....	10
2.5	Urval.....	10
2.6	Datainsamling.....	11
2.7	<i>Reliabilitet och validitet</i>	12
2.8	Undersökningssubjekts lönsamhet.....	13
3	Teori.....	13
3.1	Inledning.....	13
3.2	Teoretiska begrepp.....	14
3.3	Teoretisk syntes.....	21
3.4	Teoretisk referensram.....	23
4	Förförståelse.....	26
5	Empiri.....	27
5.1	Inledning.....	27
5.2	Kvalitativa undersökningar.....	27
6	Analys.....	60
6.1	Struktur.....	60
6.2	Styrning (mål/processtyrt).....	61
6.3	Innovation/kreativitet.....	62
6.4	Anpassningsbarhet/flexibilitet.....	63
6.5	Teknologi.....	64
6.6	Samverkan/relationer.....	65
6.7	Värdeskapande.....	66
6.8	Kundlojalitet.....	68
6.9	Kommunikation.....	69
6.10	Vinstmarginal (lönsamhet).....	69
7	Resultat.....	70
7.1	Struktur.....	70
7.2	Styrning (mål/processtyrt).....	71
7.3	Innovation/kreativitet.....	72
7.4	Anpassningsbarhet/flexibilitet.....	72
7.5	Teknologi.....	73
7.6	Samverkan/relationer.....	74
7.7	Värdeskapande.....	75
7.8	Kundlojalitet.....	76
7.9	Kommunikation.....	77
7.10	Vinstmarginal (lönsamhet).....	77
7.11	Resultatsammanfattning.....	78
8	Slutsats.....	79
9	Diskussion.....	80
10	Källförteckning.....	81
10.1	Tryckta källor.....	81
10.2	Elektroniska källor.....	82
10.3	Muntliga källor.....	82

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

Under 1960- talet började det växa fram ett motstånd mot reklambyråbranschens arbetsmetoder¹. De svenska reklambyråföretagen präglades av, och anklagades för att vara, byråkratiska och toppstyrda till sin utformning.² Under denna period inträffade det som kom att kallas för den *kreativa revolutionen* vilket innebar nya krav på reklambyråernas förhållningssätt till sitt arbete.³

Den byråkratiska prägeln och toppstyrningen innebar mindre anpassningsbara organisationer i en omgivning som krävde motsatsen.

Senare, under 1960 och 1970-talen, inträffade en internationalisering av reklambyråbranschen, vilken ytterligare ledde till förändrade arbetsförhållanden och förutsättningar för branschen i och med bland annat en förändring av konkurrenssituationen⁴.
Ökad mängd företag skapade tilltagande konkurrens på reklambyråmarknaden.

De traditionella reklamföretagen fick under 70-talet allt svårare att möta de (ovan) förändringar som skedde inom reklambranschen⁵. De förändrade förutsättningarna ledde bland annat fram till att företagen fick det svårare att hävda sig i en branch alltmer präglad av konkurrens av nya/yngre reklamföretag⁶.

Uppkommandet av yngre företag skapade här en änmer försvårande situation för de traditionella reklamföretagen och skapade behov av förändring.

¹ Ibid.

² Melesko, Stefan. 1997. *Ogilvy köpte ett svart svenskt hål*. Svenska Dagbladet.

³ Frostell Birge, Annika. 1998. *Kreatörens goda cirkel*. Göteborgs-Posten.

⁴ Hollis, Richard. 2001. *Graphic Design: A Concise History*. Thames & Hudson Inc. London.

⁵ Melesko, Stefan. 1997. *Ogilvy köpte ett svart svenskt hål*. Svenska Dagbladet.

⁶ http://www.dis.uu.se/mkv/education/essays/Hela_uppsatser/2000/up2000_28.pdf

Under 1980-talet utvecklades datortekniken och andra teknologier associerade med denna⁷. Branschen började enligt samma källa, utnyttja datorn för att skapa sådant som tidigare enbart kunde skapas genom mer omständliga metoder. Denna utveckling ledde fram till att dessa nya tekniker tog över stora delar av produktionen, och därmed ytterligare förändrade reklambyråernas och branschens, arbetsförhållanden och förutsättningar⁸. Den teknologiska utvecklingen har även påverkat branschen på så vis att avancerade uppgifter kan utföras på markant kortare tid⁹.

Reklambyråerna förlorade här en viktig teknologisk fördel som tidigare präglat branschen gentemot kunden. I och med att då tekniken är mer tillgänglig så minskar beroendet av reklambyråns tekniska expertis.

Persondatorn vilken gjorde sitt intåg under 90-talet, blev till det huvudsakliga hjälpmedlet i reklambyråernas arbete. Den teknikomvandling som kontinuerligt ägde rum inom branschen kom därmed in i ett nytt skede, den teknik som krävdes för att producera blev billigare och mer standardiserad. Företagen kunde än mindre förlita sig på någon teknologisk överlägsenhet gentemot kunden och detta ledde fram till att kunder själva kunde utföra arbete som tidigare hade tillhandahållits av formgivarföretagen¹⁰. Därmed försvagades företagets ställning ytterligare¹¹. Förändringen har bland annat lett till att 60% av kundföretagen numer har egna grafiska avdelningar för formgivning¹².

Den tekniska utvecklingen under 90-talet har därmed skapat ett ytterligare förändrat förhållande mellan företag och kund. Byråer tvingas således ta hänsyn till det faktum att det huvudsakliga värdeskapandet till sin kund inte längre kan uppstå på samma plats som tidigare.

Där finns i dagsläget ett stort antal olika företag/byråer som hanterar olika aspekter av området. (t.ex. PR, Sponsring, Webb, Events. mm.). De riktigt stora byråerna med ett antal

⁷ Hollis, Richard. 2001. *Graphic Design: A Concise History*. Thames & Hudson Inc. London.

⁸ Ibid.

⁹ E-post kommunikation den 20/4 2006 från Thomas Gibson, Leoburnett AB.

¹⁰ Kitson, Michael. 1991. Computer Graphics in Art-and-Design Education: The Problem of Planning for Change: MIT-Press, Vol. 24, No. 5. pp. 541-547.

¹¹ Sveriges Grafiska Mediaförening, Grafiska Företagens Förbund, Kapero. 2004. Snabbfokus. *En sammanfattning av kundfokusrapporten*. Mediaprint Uddevalla AB. Uddevalla.

¹² Ibid.

supertalanger i spetsen har blivit allt färre på grund av behovet av att kunna fostra en god kultur inom företagen¹³.

Reklambyråers struktur och kultur är allt viktigare på grund av den specialisering som har blivit ett faktum inom branschen.

På senare tid (de senaste 15 åren) har reklambranschen (såväl tryckeribranschen som designbyråer etc.), befunnit sig i en situation i vilken efterfrågan av tjänster har varit låg¹⁴. Reklambyråer ser dessutom att kunder alltmer av ekonomiska skäl, själva tar över uppgifter¹⁵. Hanterandet av relationerna till sina kunder är på grund av denna försvårade utveckling allt viktigare¹⁶.

På grund av försvårad situation och förflyttade roller så har samarbete med, och förståelse för, kunden blivit allt mer viktigt.

En tilltagande internationell konkurrens har uppstått som en följd av omvärldens förändring, en förändring som har inneburit ett större och enklare gränsöverskridande för företag som är verksamma i flera länder; internationalisering¹⁷.

Det ökade gränsöverskridandet har skapat ökad konkurrens för reklambyråer.

Människor utsätts för alltmer information från olika källor, ur olika riktningar och i olika former¹⁸. Informationen är i sig dessutom alltmer en snabbt föränderlig färskvara som kontinuerligt blir inaktuell¹⁹. På grund av den ökade mängden information och informationens snabba förändringstakt så har massmedierna blivit allt mindre effektiva i sitt syfte att leverera budskap²⁰.

De budskap som reklambyråer ämnar förmedla åt sina kunder har fått allt svårare att nå fram till slutkunden.

¹³ Pagot, Henri. 1996. Svenska Dagbladet.

¹⁴ http://www.dis.uu.se/mkv/education/essays/Hela_uppsatser/2000/up2000_28.pdf

¹⁵ E-post kommunikation den 20/4 2006 från Thomas Gibson, Leoburnett AB.

¹⁶ Steen, Liz. 2004. Trögt för nya reklambyråer. Dagens Media Sverige.

¹⁷ Konkurrensverket. 2006. Nyhetsbrev.

¹⁸ Kitchen, Philip, J. 2001. The Role And Function Of Marketing Communications In Organizations.

<http://scholar.google.com/url?sa=U&q=http://www.thomsonlearning.co.uk/marketing/kitchen/pdfs/k03-ch2.pdf>

¹⁹ Sveriges Grafiska Mediaförening, Grafiska Företagens Förbund, Kapero. 2004. Snabbfokus. *En sammanfattning av kundfokusrapporten*. Mediaprint Uddevalla AB. Uddevalla.

²⁰ Kitchen, Philip, J. 2001. The Role And Function Of Marketing Communications In Organizations.

<http://scholar.google.com/url?sa=U&q=http://www.thomsonlearning.co.uk/marketing/kitchen/pdfs/k03-ch2.pdf>

Förändringen i branschen har lett till att större reklambyråer har blivit mindre.

Reklambyråverksamheten är idag dominerad till 90 % av företag med upp till 4 anställda. Endast drygt tiotalet företag har mer än 50 anställda²¹. Prisnivåer har sjunkit som en följd av ett ökat antal mindre aktörer och det ställs därför allt högre krav på organisationerna²².

På grund av att byråerna generellt har blivit mindre till storlek och fler till antal så ställs större krav på hur organisationen är befattad för att kunna kompensera de lägre prisnivåerna som blivit följden.

En ytterligare konsekvens av förändringar på senare år är att lönsamheten i branschen har minskat i takt med att utbud och kvalitet till konsumentledet har ökat²³. Åtskilliga företag har slagits ut som en följd av denna förändring, då kunder har börjat leta efter lägre kostnader samt alternativa arbetssätt²⁴. Det har på grund av kundens/köparens förändrade värderingar skapats allt större krav på kommunikation mellan kund och företag; större krav på samordningen hos företag verksamma inom reklambranschen²⁵.

Det ställs allt större krav på reklambyråernas samverkan med kunden samt andra aktörer, men även på samordning inom företagen, på grund av den minskade lönsamheten hos existerande affärsmetoder.

Den generellt ökande mängden information i samhället och informationens snabba förändringstakt, har skapat en situation i vilken byråer tvingas ta ställning till nya typer av problem²⁶. Detta har skapat en nödvändighet för byråer att se nya vägar för att nå slutkunden²⁷. Reklambranschen måste med andra ord möta den försvårande utvecklingen som lett till att traditionella affärsmetoder ej är nog för att ge godtagbara resultat.

Förändringar i omvärlden har gett behov av förändrade strategier för att byråer ska kunna nå slutkunden och därmed tillgodose kundens behov.

²¹ Amtsen, Vegar Lie & Johansson, Pär. 2002.UPPSALA UNIVERSITET.

²² E-post kommunikation den 20/4 2006 från Thomas Gibson, Leoburnett AB.

²³ Konkurrensverket. 2006. Nyhetsbrev.

²⁴ Sveriges Grafiska Mediaförening, Grafiska Företagens Förbund, Kapero. 2004. Snabbfokus. *En sammanfattning av kundfokusrapporten*. Mediaprint Uddevalla AB. Uddevalla.

²⁵ E-post kommunikation den 20/4 2006 från Thomas Gibson, Leoburnett AB.

²⁶ Bonsiepe, Gui. 1994. Design issues. vol.10; #1.

²⁷ E-post kommunikation den 20/4 2006 från Thomas Gibson, Leoburnett AB.

Reklambyråbranschen tvingas alltmer till ökad samverkan med kundens verksamhet²⁸, samt till ökat engagemang för slutkundens mål och behov²⁹. Detta har inneburit förändrade arbetsätt och förflyttade roller, krav på specifika strukturer inom företagen och nätverken samt mellan aktörer³⁰. En företagskultur hos reklambyråerna som bygger på kunskap, erfarenhet, lust, men framför allt en värdegemenskap är på grund av detta allt viktigare för att kunna skapa bra resultat³¹.

Förändring hos kundföretagen har lett till större krav på samordning och förståelse för kunden.

Förändringarna inom reklambranschen och dess omvärld med bland annat konsekvensen minskade vinster som ett resultat av bland annat ökade mängder information och fler aktörer, skapar behov av ett fokus mot relationer inom nätverken och förändrad kommunikation på lång sikt för att överleva.

Av ovan framgår att reklambranschen inte längre kan förlita sig på teknologisk överlägsenhet gentemot kunden. Byråer med stark teknisk kompetens måste i och med detta, för att kunna överleva på den förändrade marknaden/omvärlden, finna nya affärsmetoder då befintliga strategier ej längre är användbara.

1.2 Problemdiskussion

Organisationernas strukturer har på flera vis gått från att vara funktionsdugliga hierarkier till att bli orörliga och utdaterade i sin struktur. En bristande flexibilitet har lett till krav på

²⁸ Sveriges Grafiska Mediaförening, Grafiska Företagens Förbund, Kapero. 2004. Snabbfokus. *En sammanfattning av kundfokusrapporten*. Mediaprint Uddevalla AB. Uddevalla.

²⁹ E-post kommunikation den 20/4 2006 från Thomas Gibson, Leoburnett AB.

³⁰ Sveriges Grafiska Mediaförening, Grafiska Företagens Förbund, Kapero. 2004. Snabbfokus. *En sammanfattning av kundfokusrapporten*. Mediaprint Uddevalla AB. Uddevalla.

nyttänkande som en följd av omvärldens förändring och på grund av ökad specialisering inom branschen. Ökade krav på kommunikation mellan aktörer har även skapats som en följd av denna förändring. Sammantaget har denna utveckling lett till krav på förändrade organisationsformer.

Teknologisk innovation och ständigt stegrande teknisk kapacitet, bl.a. digitalisering, har skapat förändrade förutsättningar inom reklambranschen. Avancerade moment utförs snabbt och enkelt. Denna utveckling är en av de mest fundamentalt drivande krafterna inom reklambranschen utveckling de senaste 30 åren. Den tekniska utvecklingen är kontinuerlig och djupgående, och har bland annat förenklats för nya aktörer att ta sig in i branschen.

Ett tilltagande antal aktörer på marknaden har gjort denna alltmer mättad. Detta tvingar in företagen i en situation där de i större utsträckning måste konkurrera om kunder för att överleva. Konkurrens uppkommer även gentemot andra aktörer exempelvis till ”kundens kund”. Även detta som en följd av den tekniska utvecklingens förenklade effekter. På grund av konkurrensen så har ett stort antal aktörer slagits ut. Konkurrensen, såväl om medieutrymme som om kunder, har lett till ett ökat behov av att effektivt kunna kommunicera sina budskap.

Den tilltagande mängden information som ständigt möter potentiella kunder skapar hinder för att effektivt kunna kommunicera enskilda massmediala meddelanden. Det uppkommer ett ”brus” som måste penetreras för att nå framgång och uppnå målsättningar med marknadsföringen. Nya kanaler ställer ökade och förändrade krav på aktörer.

Teknologisk förändring på ett globalt plan har på många vis lett till allt större rörlighet. Detta inbegriper allt från varor och tjänster till människor och information. Världen är ur denna synvinkel ”mindre” ur ett utbytesperspektiv. På grund av dessa ökade globala utbyten skapas en tilltagande internationell konkurrens, och förändrade förutsättningar. Det skapas en kontinuerlig internationalisering och integrering som är en orsak till den försvårade situation som reklambyråer möter.

³¹ Pagot, Henri. 1996. Svenska Dagbladet.

Som en följd av den ökade informationsmängden, teknologiska utvecklingen och konkurrensen ger upphov till ställs idag större krav på reklamföretagets kreativa och innovativa förmåga. Det är på intet sätt säkert att denna förmåga finns inom det enskilda företaget. På grund av denna utveckling ställs idag större krav på samverkan mellan företag, kund och slutkund för att frambringa lyckade lösningar och därmed tränga igenom mediebruset och förbli konkurrenskraftiga.

1.3 Undersökningsproblem

Vilka organisatoriska faktorer är viktiga för teknikstyrda reklambyråer för långsiktig överlevnad.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera och utvärdera vilka strategiska processer inom organisationen som är av betydelse för att kunna skapa förutsättningar för långsiktig överlevnad.

På grund av att vi analyserar strategiska processer så är det logiskt med ett organisatoriskt perspektiv vilket således nyttjas i denna uppsats.

1.5 Avgränsning

Uppsatsen begränsas till att omfatta fyra reklambyråer i Sverige samt ett begränsat antal befintliga kunder.

2 Metod

2.1 Inledning

Uppsatsen hanterar frågan om vilka organisatoriska faktorer som är viktiga för teknikstyrda reklambyråer för att kunna skapa långsiktig överlevnad. Detta leder till syftet med uppsatsen som är att analysera och utvärdera vilka processer inom organisationen som är av betydelse för att kunna skapa förutsättningar för långsiktig överlevnad. Vi presenterar här de metoder som används för att genomföra undersökningen och insamla data. Här presenteras och klargörs även valet av undersökningsobjekt. I detta kapitel redogör vi således för, och motiverar, vårt val av metod och tillvägagångssätt.

2.2 Forskningsstrategi

Den undersökning som denna uppsats företar sig, bygger på flerfallsstudier baserat på fyra företag inom reklambyråbranschen, av varierande storlek, samt dessa företags kunder. Orsaken till att denna undersökning nyttjar fallstudier är att det ger möjlighet till ett större djup i den ansamlade informationen samt större relevans än vad som är fallet vid så kallade survey undersökningar³². Fallstudier innebär att samla in en större mängd information (data) kring ett specifikt fenomen (fallet). Detta är ingen metod utan en forskningsstrategi. Fallet (fall = case på engelska) kan vara på olika nivå och av olika storlek, det kan röra sig om enskilda människor eller hela länder. Fallstudier kan utföras som enkelfallsstudier eller sin flerfallsstudier³³.

2.3 Forskningsansats

Denna uppsats nyttjar en deduktiv ansats. Orsaken till att denna uppsats nyttjar deduktiv ansats och inte induktiv är att det bedöms vara mer relevant, på denna nivå och för denna uppsats, att använda sig av befintliga teorier och att avleda från det generella till det konkreta. Deduktiv ansats innebär att det utifrån ett antal befintliga teorier utformats en syntes. Denna

³² Denscombe, Martyn. 2000. Forskningshandboken. Studentlitteratur AB.

syntes appliceras sedermera på den del av verkligheten som har studerats och leder fram till ett resultat³⁴. En sådan ansats innebär således en avledning från det generella till det konkreta. Generella påståenden (teorier) testas med empiriska data³⁵. Induktiv ansats är motsatsen till deduktiv, här går man från det konkreta till det generella.

2.4 Angreppssätt

I denna undersökning nyttjas en kvalitativ ansats. Kvantitativ ansats nyttjas ej i denna uppsats. Motiveringen till att använda kvalitativ ansats i detta fall är att det här anses som mer lämpligt på grund av att datan till sin karaktär blir mer uttömmande och nyanserad. Enligt Tufte³⁶ så innebär kvalitativ ansats riktade intervjuer med relativt djupgående innehåll. Denna undersökningstyp innebär stor flexibilitet och överförbarhet. Den andra möjliga ansatsen att nyttja är kvantitativ, och fokuserar mer på hårda data i form variabler som går att mäta med tal³⁷.

2.5 Urval

De undersökta enheterna i denna uppsats består av fyra företag som verkar inom reklambyråbranschen samt åtta kundföretag. Motiveringen till att just dessa reklambyråer valts är att dem är typiska för branschen i hänseende på storlek och placering. Beträffande reklambyråerna har dessa valts ut genom det Tufte kallar *slumpmässigt urval*.³⁸ De undersökta reklambyråerna har slumpmässigt valts ut genom branschorganisationen Sveriges Reklamförbunds hemsida³⁹ där dessa företag får anses som representativa för den svenska reklambranschen. Valet av kundföretagen har gjorts utifrån *snöbollsmetoden*⁴⁰, vilket i denna uppsats innebär att dessa företags kontaktpersoner har pekats ut på rekommendation från den anlitate reklambyrån, antingen direkt (enligt reklamföretagets respondents utsago) eller från byråns hemsida. I de fall där denna information om kundföretagens kontaktpersoner inte har

³³ Tufte, Per-Arne & Johannessen, Asbjörn. 2003. Samhällsvetenskaplig metod. Liber AB. Malmö.

³⁴ Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn. 2001. Att utreda, forska och rapportera. Liber AB.

³⁵ Tufte, Per-Arne & Johannessen, Asbjörn. 2003. Samhällsvetenskaplig metod. Liber AB. Malmö.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Tufte, Per-Arne & Johannessen, Asbjörn. 2003. Samhällsvetenskaplig metod. Liber AB. Malmö.

³⁹ <http://www.reklam.se/>

⁴⁰ Tufte, Per-Arne & Johannessen, Asbjörn. 2003. Samhällsvetenskaplig metod. Liber AB. Malmö.

tillhandahållits direkt har uppsatsförfattarna själva identifierat dessa. I dessa fall har uppsatsförfattarna identifierat kundföretag med hjälp av reklambyråns hemsida varefter dessa kontaktats telefonledes där man efterfrågat personal med kunskap om det anlitate reklamföretaget.

2.6 Datainsamling

Denna uppsats nyttjar i huvudsak primärdata och endast till en liten del sekundärdata. Primärdata består uteslutande av personliga intervjuer och sekundärdata av skriftliga källor. Intervjuerna kan uppfattas som *delvis strukturerade*⁴¹, varav vissa frågor varit specifika medan andra har varit mer generella för att på så vis få en mer nyanserad bild av verkligheten. Samtliga intervjuer har spelats in för att vid ett senare tillfälle transkriberas och sedan införas under kapitel 4, Empiri.

De intervjuade respondenterna hos reklamföretagen har en mycket god insikt för reklambranschen. Av dessa är samtliga i beslutsfattande positioner med en övergripande bild över verksamhet. Hos Ymer intervjuades VD:n Mats Wallin, Ruths projektledare Erik Wunsche, Jupiter Reklams copywriter/strateg Per Lindberg och Buckminsters VD Richard Wästberg.

Hos kundföretagen intervjuades de personer som hade en personlig kontakt gentemot respektive reklambyrå. Därmed anses även dessa ha en tämligen god insikt i de olika processerna.

⁴¹ Tufte, Per-Arne & Johannessen, Asbjörn. 2003. Samhällsvetenskaplig metod. Liber AB. Malmö.

2.7 *Reliabilitet och validitet*

2.7.1 **Reliabilitet**

I detta fall så har flertalet intervjuer utförts, dessa har varit av kvalitativ typ och är som sådana i grunden påverkade av frågeställaren, denna påverkan av frågeställarens förmåga måste tas hänsyn till i resonemang om tillförlitlighet. Datas tillförlitlighet benämns på forskningsspråk, reliabilitet. Detta innebär just tillförlitlighet. Reliabilitet avser undersökningens data, hur denna används, hur den insamlas samt hur den bearbetas⁴².

Till detta resonemang bör läggas risken med undanhållande av information. Det föreligger tämligen stor sannolikhet för att de intervjuade personerna i denna undersökning har framställt sin situation på ett sätt som gör att viss typ av information inte har kommit till vår kännedom. En form av avsiktligt undanhållande. Informationen är dock kritiskt granskad och anses på det viset vara tämligen tillförlitlig. Som en följd av att flertalet källor nyttjas, som dessutom är av olika storlek, så kan materialet även ur denna aspekt anses tillföras viss reliabilitet.

2.7.2 **Validitet**

Den data som erhållits igenom undersökningar i samband med denna uppsats, är valid ur det hänseendet att den är tämligen generaliserbar. Detta på grund av att den är baserad på flertalet källor, vilka sammantaget ger en god representation av området, samt en god grund för att utföra jämförelser. I detta fall så undersöks ett antal leverantörer av en vara/tjänst samt deras kunder. Undersökningen hos leverantörerna utfördes före undersökningen av kundföretagen, detta har gjort det möjligt att i viss mån styra de frågeställningar som nyttjas i intervjuer vid kundföretagen, detta ger ökad relevans i den data som framkommer.

Validitet innebär datas relevans. I och med att data bara är en återspeglning av verkligheten, och inte verkligheten i sig, så är en central fråga hur väl datan representerar denna verklighet. Där finns flera typer av validitet; begreppsvaliditet vilket innebär relationen mellan generella fenomen och konkreta data⁴³. Inre validitet hanterar undersökningens överensstämmande med verkligheten, och yttre validitet till vilken utsträckning generaliserbarhet kan appliceras på resultatet⁴⁴.

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Denscombe, Martyn. 2000. Forskningshandboken. Studentlitteratur AB.

2.8 Undersökningssubjekts lönsamhet

Det vi undersöker i denna uppsats är en mängd faktorer vilka därefter ställs mot de undersökta företagens lönsamhet. Den uppnådda lönsamheten hos företagen finns återgivet i empirikapitlets början, under rubriken ”företagspresentation”. Lönsamhetsvärdet återkommer vi sedermera till i resultatkapitlet.

3 Teori

3.1 Inledning

Teorikapitlet betraktas ur ett **organisatoriskt perspektiv**. Flera av de teoretiska modeller som nedan presenteras har i sig fokus mot organisationens övergripande strukturering. Det organisatoriska perspektivet motiverar även valet av teorier i och med dess relevans för att belysa detsamma.

Enligt vår bakgrund så skapar en snabb teknisk utveckling inom reklambranschen en omgivande miljö präglad av dynamik och snabba förändringar. I och med denna snabba förändringstakt i den omgivande miljön så är **situationssynsättet** en god teoretisk grund att bygga på. Detta i och med att det i teorier om situationssyn pekas på det finns ett starkt samband mellan hur företag organiserar sig och hur den miljö de är verksamma inom ser ut.

Framtiden beskrivs enligt bakgrunden som oförutsägbar och präglad av snabb teknologisk utveckling. Därför är det viktigt för företag inom reklambranschen att anta mer organiska och decentraliserade strukturer för att på så vis kunna svara på de krav som ställs på flexibilitet och möjlighet till förändring. Verkligheten kräver med andra ord att organisationerna anammar flexibla samordningsmekanismer som bidrar till ökad Innovation och decentralisering. Detta beskrivs väl i Mintzbergs teori om **samordningsmekanismer**.

I en sådan föränderlig miljö är det även fördelaktigt att anamma en **nätverksstruktur** som främjar horisontell kommunikation inom företaget. Detta på grund av att denna typ av organisationsstruktur kan ge minskade kostnader och leda till ökad effektivitet. På grund av detta tar vi med teorin om nätverksstruktur.

På grund av den försvårade utvecklingen inom reklambranschen och de förflyttade rollerna mellan aktörer, så är relationer och utbyte mellan dessa aktörer av allt större vikt. Detta ger ett behov av att direkt fokusera på relationer, och utbyte inom nätverket. Ökade krav på långsiktigt tänkande på grund av tilltagande konkurrens, samt massmediernas minskade effektivitet som en följd av det mediala brusets leder även detta till ett behov av att fokusera på relationen och utbytet mellan aktörer. Viss speciell samordning och struktur inom en organisation är som tidigare nämnt en nödvändig förutsättning för att relationer inom nätverket skall bli maximalt effektiva och implementerade. Dessa två aspekter relaterar till organisationens kultur. Vi tar därför upp sambandet mellan företagskultur och möjligheten att skapa relationsorientering genom teorin om **Korrelation mellan företagskultur och relationsorientering** som påvisar ett starkt samband mellan typen av företagskultur och förutsättningar för att kunna skapa goda relationer.

För att organisationen ska kunna utveckla en relationsorienterad verksamhet så är ett antal tendenser inom företagen av stor vikt. Bland annat implementerandet av processorientering i verksamhetens struktur. Detta beskrivs av Bruhn genom **fyra viktiga utvecklingstendenser**.

De omgivande faktorerna lägger således den nödvändiga grunden för att kunna skapa goda relationer och ett väl fungerande utbyte inom nätverket samt lönsamhet. Detta genom samtidighet och dubbelriktning. Denna typ av värdeskapande genom relationer och mervärde beskrivs genom **värdestjärnmodellen**.

3.2 Teoretiska begrepp

3.2.1 Definition av lönsamhet

Med lönsamhet avses i denna uppsats reklamföretagets vinstmarginal⁴⁵. Denna bör enligt sakkunniga inom reklambranschen uppgå till minst 10 procent för att företaget skall anses som lönsamt⁴⁶. Samma källa menar även att vinstmarginalen bör uppgå till minst 20 procent för att företagen inom reklambranschen skall kunna känna sig säkra och ha råd att tappa kunder. Detta går hand i hand med det vi anser vara rimlig marginal för långsiktig överlevnad. Graden av lönsamhet beror på ett antal variabler.

3.2.2 Perspektiv – affärsidéns betydelse för hur företag fungerar mot kunden.

Marknadskommunikationen och affärsidén handlar om hur företag kommunicerar med kunden. Hur man samarbetar och samverkar med andra för att nå kunden⁴⁷. Den ständiga utvecklingen tvingar fram nya affärsidéer. Affärsidén kan uppfattas som filosofin, företagets idé-stjärna. Det handlar om att veta vad man ska göra, snarare än vad man ska sälja.

Affärsidén handlar om att positionera sig gentemot kunden⁴⁸.

Det som är av vikt här är att se tanken med en affärsidé och dess betydelse som ett övergripande perspektiv. Detta i och med att den är förknippad med en strategisk planering som såväl ger möjligheter som begränsningar för organisationen i dess utvecklingspotential över tid.

3.2.3 Perspektiv Involvement theory (komplext beteende)⁴⁹

Teorin behandlar förståelse för kundens beslutsfattande angående köp. Teorin behandlar kundens engagemang i olika grader. De två ytterligheterna beskrivs som högt kontra lågt engagemang. Höginvolvering går hand i hand med ”komplext köpbeteende”, och låginvolvering med ”enkelt köpbeteende”. Höginvolvering har attribut som fokus på kvalitet, hög grad av motivation, högre risk och ett skapande av mervärde genom värdeskapande. Låginvolvering är förknippat med priskänslighet, låg grad av motivation (passivitet) samt uppreparande och mervärde genom pris.

⁴⁵ Thomasson, Jan. 2005. Den nya affärsredovisningen. Liber AB.

⁴⁶ Telefonintervju den 22/5 2006 med Erik Wunsche (15 minuter), muntlig källa. Ruth.

⁴⁷ Fill, Chris. 2002. Marketing Communications. Pearson Higher Education. London.

⁴⁸ Philip Kotler. 2005. Principles of Marketing. 11:e uppl. Pearson Higher Education. London.

⁴⁹ Fill, Chris. 2002. Marketing Communications. Pearson Higher Education. London.

Det intressanta ur denna teori är den skillnad mellan hög och låg-involverande som existerar och den effekt detta får på organisationens strategiska processer. Denna skillnad mellan kunders engagemang betraktas i denna uppsats på ett generellt perspektivplan.

3.2.4 Situationssynsättet⁵⁰

Hur ett företag strukturerar sig beror på vilken typ av yttre miljö de är verksamma inom. Organisationer som verkar inom stabila miljöer antar i regel en mer mekaniserad form. Till skillnad mot organisationer som verkar i en föränderlig miljö, vilka antar en mer organisk form. Vid mekanisk organisationsform är det arbete som utförs mer rutinmässigt och flexibelt. Dessa mekaniska organisationer är mestadels effektiva i miljöer/situationer där det är till fördel att nyttja standardiserade metoder och tillvägagångssätt. Organisk form är mest flexibel då organisationen befinner sig i en miljö/situation som kräver/främjar en hög grad av anpassning och förnyelse. Mekaniska organisationer är generellt mer hierarkiskt utformade, till skillnad mot organiska organisationer som är ”plattare” till sin strukturella utformning.

	Långsam förändringstakt	Snabb förändringstakt
hög komplexitet inom företaget	Decentraliserad byråkrati	Decentraliserad organisk (mutual adjustment)
låg komplexitet inom företaget	Centraliserad byråkrati	Centraliserad organisk

Fig.1 Strategier vid olika osäkerhetsnivåer⁵¹

Situationssynsättet är intressant såväl ur ett tekniskt perspektiv som ur konkurrenshänseende. Den teknologiska utvecklingen påverkar den yttre miljön och den inre. På ett liknande sätt

⁵⁰ Hatch, Mary-Jo. 2002. Organisationsteori. Studentlitteratur AB. Lund.

påverkar även denna dynamiska och komplexa verkligheten konkurrensförmågan som manar organisationen att anta en struktur som är anpassad efter rådande omständigheter. I denna uppsats är den decentraliserade organiska aspekten särskilt intressant eftersom det återspeglar en komplex och föränderlig verklighet.

Situationssynsättet är även intressant ur den aspekten att det pekar på den strategiska process som företaget anammar. Det intressanta ur denna teori är således hur en inre och yttre verklighet samt teknologi ställer krav på organisationsstrukturer.

3.2.5 Samordningsmekanismer enligt Mintzberg⁵²

Denna modell består av flera delar, nedan presenteras ”adhocracydelen” utförligt, och de övriga delarna översiktligt.

- a) **Adhocracy** organisationer är av professionell och organisk karaktär där personalen förlitar sig på formell utbildning som har inhämtats utanför organisationens ramar. Arbetet är i regel av innovativ karaktär där unika problem skall lösas för en klients räkning. Den formella utbildningen fungerar således som en plattform för att skapa ny kunskap. Samordningen sker genom “ömsesidigt anpassande” där personal från den operativa kärnan, stödfunktionen och teknostrukturen arbetar som ett lag för att utföra uppdraget. Detta gör att gränsen mellan middle line och den operativa kärnan är så gott som obefintlig; hela gruppen fungerar som en enda enhet. Beslutsprocessen är således decentraliserad. Inom denna organisationsstruktur är teknologin i regel ganska sofistikerad.
- b) **Enkel struktur;** Struktur inom unga och/eller små företag. Samordningen genom direkt övervakning. Centraliserad beslutsprocess. Ändamålsenlig i stabil och dynamisk miljö.
- c) **Maskinbyråkrati.** Standardisering av produktion eller arbetsprocesser. Beslutsprocesser är av centraliserad karaktär. Arbetet är specialiserat och rutinbaserat. Vanligast inom större företag i en enkel och stabil miljö.

⁵¹ Mintzberg, Henry. 1992. Structure In Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, US, New Jersey, USA.

⁵² Ibid.

- d) **Professionell byråkrati.** Standardisering av kunskap (expertis). Beslutsprocesser är av decentraliserad karaktär. Denna form är mest användbar i en komplex och stabil miljö.
- e) **Missionärs formen;** Standardisering av normer. Inga byråkratiska kontrollmekanismer. Är av decentraliserad karaktär.

Samordningsmekanismen adhocracy är den som svarar bäst på den verklighet som företag i den undersökta branschen befinner sig i. Ur detta perspektiv är variabler så som innovation/kreativitet och samverkan (decentraliserade beslutsprocesser) av intresse för att skapa tillfredställande organisationsstrukturer, samt variabler så som lojalitet och kommunikation.

3.2.6 Nätverksstruktur⁵³

Den grundläggande tanken med nätverksstrukturen baserar sig på att all kommunikation och relation sker horisontellt i motsats till den mer klassiska vertikala modellen..

Denna form av struktur uppstår i miljöer där det sker snabba teknologiska förändringar, och som är präglad av korta produkt-livs-cykler, samt på fragmenterade och specialiserade marknader.

Nätverksstrukturer uppstår ofta som en följd av samarbete mellan företag och vid outsourcing. Denna organisationsform kan vara effektiv på grund av att man kan minska de totala kostnaderna genom att man samordnar verksamheten (t.ex. minskade administrativa kostnader). Viktigt ur denna teori är tanken om horisontell kommunikation samt att denna struktur uppstår i miljöer med snabb teknologisk förändring som är komplex och dynamisk till sin natur.

Det relevanta ur denna teori är framför allt på förhållandet mellan leverantör och underleverantör, det vill säga den kommunikation och relation som uppstår på denna nivå. Det som är intressant beträffande nätverksstrukturer är även hur variabler som kommunikation och relationer påverkar.

⁵³ Hatch, Mary-Jo. 2002. Organisationsteori. Studentlitteratur AB. Lund.

3.2.7 Relationsfokuserade organisations strukturer⁵⁴.

Bruhn beskriver fyra utvecklingstendenser som är av vikt för att kunna utveckla relationsfokuserade organisationsstrukturer. Saker som är viktiga för att kunna skapa, bibehålla och öka lönsamheten och långvariga kundrelationer. Dessa är:

1. Skapa decentraliserade enheter
2. Intensifierad processororientering.
3. Uppmuntrande av gränsöverskridande samarbeten.
4. Utöka den beslutsfattande kompetensen.

Det mest relevanta i denna teori är dess fokus mot utvecklingstendenser som är av vikt för att kunna skapa, bibehålla samt öka relationer med kunder. De mest intressanta av dessa tendenser är skapandet av decentralisering samt ökning av processororientering.

3.2.8 Korrelation mellan företagskultur och relationsorientering.⁵⁵

<p>Typ: Clan Dominanta attribut: familjekänsla, delaktighet, teamwork, sammanhållning. Ledarstil: mentor, resursskapare, fadersfigur. Band: Lojalitet, tradition, sammanhållning. Strategiskt fokus: utveckla humanresurser, hängivenhet, moral.</p>	<p>Typ: Adhocracy Dominanta attribut: Entreprenörskap, kreativitet, anpassning. Ledarstil: Entreprenör, innovatör, risktagare. Band: entreprenörskap, flexibilitet, risk. Strategiskt fokus: innovation, tillväxt, nya resurser.</p>
<p>Typ: Hierarchy Dominanta attribut: Order, regler, regleringar, enhetlighet. Ledarstil: koordinera, administrera. Band: regler, policys, procedurer. Strategiskt fokus: stabilitet, förutsägbarhet, "smooth operations".</p>	<p>Typ: Market Dominanta attribut: konkurrens, målstyrning. Ledarstil: beslutsamhet, resultatstyrd. Band: mål -orientering, produktion, konkurrens Strategiskt fokus: konkurrensfördelar, marknadsöverlägsenhet.</p>

Ur denna teori så är framför allt de delar som relaterar till organisationens strukturella egenskaper av intresse, detta således under segmentet Adhocracy. Dessa är grad av

⁵⁴ Bruhn, Manfred. 2003. *Relationship Marketing: Management Of Customer Relationships*. Pearson Education Limited. Harlow.

⁵⁵ Deshpandé, R., Farly, J.U. & Webster, F.E.1993. *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms*. I: Journal of Marketing. Vol. 57: No. 1.

kreativitet inom företaget, förmåga till anpassning/flexibilitet, samt ett fokus mot att binda till sig nya resurser samt att vara innovativa. Intressanta variabler ur denna teori är flera utöver de som redan nämnts (kreativitet/innovation, anpassningsbarhet /flexibilitet) även påvisas styrning och kundlojalitet.

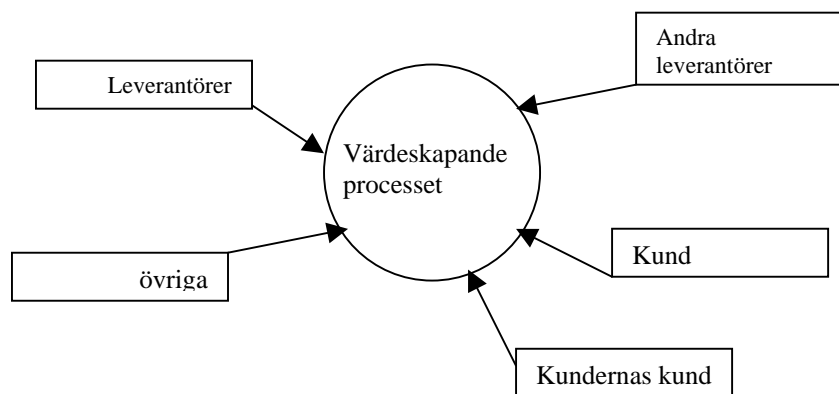
3.2.9 Värdestjärnmodellen.⁵⁶

I denna modell beskrivs interaktionen och relationen till kunden som ett led i en värdeskapande process. Leverantören och kunden samproducerar varan eller tjänsten. Modellen behandlar således värdeskapande genom samverkan av olika aktörer.

Värdestjärnan skiljer sig avsevärt från den mer traditionella värdekedjan. I värdekedjan tillförs värdet sekventiellt mellan de olika stegen i processen, medan det i värdestjärnan skapas genom samverkan. Samarbetet är följaktligen enligt värdestjärnmodellen inte längre enkelriktat, sekventiellt och linjärt. Aktiviteter utförs istället samtidigt, detta kallas den nya affärslogiken och är en grundsten till tänkandet inom värdestjärnmodellen.

Det mest relevanta ur denna modell är dess fokus på interaktionen och relationen till kunden som den primärt värdeskapande processen, samt att värdeskapande är någonting som uppkommer ur samverkan inom nätverket. En tanke på samtidighet, vilket innebär att värdeskapande och relationerna är kontinuerliga och sker på samma gång, i motsats till vad som sker vid mer stegvist värdeskapande enligt klassiska modeller. Denna teori utnyttjas för variablerna värdeskapande och relationer.

⁵⁶ Normann, Richard & Ramirez Rafael. 1995. *Den nya affärslogiken*. Liber AB.



3.3 Teoretisk syntes

Vi har i problembakgrunden visat på händelser som sammantaget har skapat en försvårande situation. Vissa organisatoriska faktorer är viktiga för teknikstyrda reklambyråer för långsiktig överlevnad. Denna syntes av teoretiska modeller ämnar visa på vilka dessa faktorer är och därmed presentera en modell för hur målsättningen långsiktig överlevnad (genom lönsamhet och marginal) kan uppnås med utgångspunkt i dessa variabler.

Teorin ”**involvement theory**” är relevant att här nämna på ett tidigt skede, då den pekar på sambandet mellan låg och hög efterfrågan och vilka krav som ställs på företagets strategiska planering i relation till detta. Den dynamiska omgivande miljön motiverade användandet av *situationssynsättet* som teoretisk grund, för att det pekar på sambandet mellan hur företag organiserar sig och dess miljö. Vi tillmäter här graden av hierarkisk organisering stort värde och sätter detta som en mätbar variabel på hur väl organisationen är anpassad till sin omvärld ur detta hänseende.

Företagen måste vara flexibla på så vis att de har en förmåga att situationsanpassa organisationen till den rådande verkligheten. Företagens organisering, som ovan ses som en följd av omgivande miljö, förklaras närmare av Mintzberg i *teorin om samordningsmekanismer*. Graden av hierarkisk organisering framträder även här som vital aspekt genom ett behov av decentralisering av beslutsprocesser för att kunna uppnå ökad innovation och samverkan genom en "adhocracy" struktur. Men innovation och samverkan är

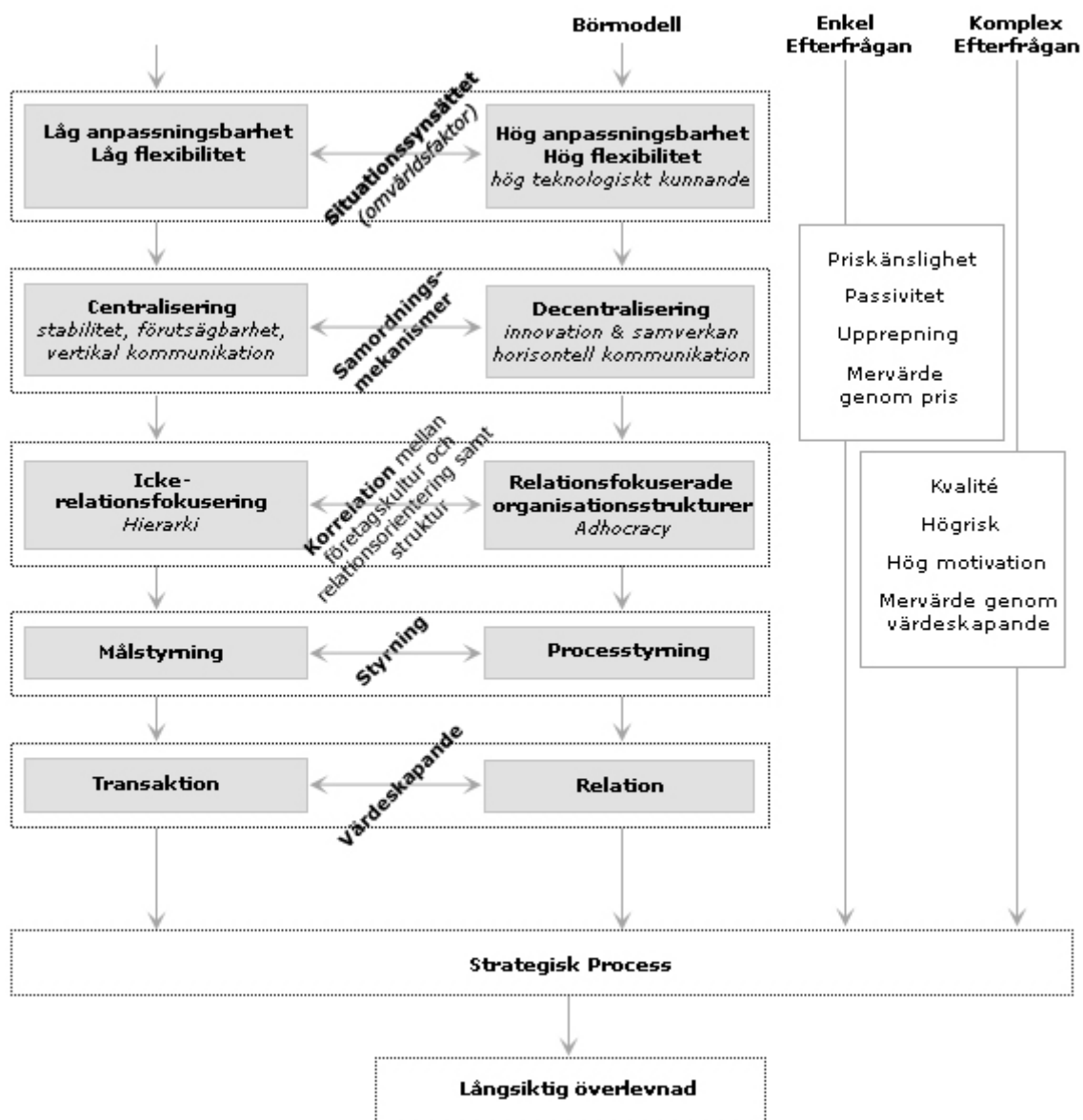
inte bara en följd av decentraliserade processer utan även en orsak till detsamma genom dess samband med flexibel i samordning. Graden av innovation och samverkan är centralt.

I och med vikten av en struktur inom organisationen och i relation till omvärlden som främjar samverkan och kommunikation, och som ger minskade kostnader och ökad effektivitet, så är Powells teori om *nätverksstrukturer* av relevans. Detta för att på ett mer konkret plan peka på de faktorer som har betydelse för att lyckas med denna typ av samordning. Här ses viktiga aspekter som exempelvis horisontell kommunikation, vilket är en följd av decentralisering, och således motiveras denna teori på som en logisk följd av de ovan nämnda teorierna. För att organisationen skall kunna skapa, bibehålla och öka de relationer som ovan teoretiska resonemang lägger grunden för, så krävs att ett antal tendenser beaktas. Bland annat vikten av decentralisering samt en ökning av processorientering inom organisationen. Vilket går hand i hand med ovan teoretiska resonemang och beskrivs genom *Bruhns fyra utvecklingstendenser*.

Adhocracy begreppet är intressant att nyttja ur flera aspekter, först som i ovan resonemang i relation till samordning, men även genom dess förmåga att peka på sambandet mellan typen av kultur inom organisationen och dess möjlighet att kunna bygga upp väl fungerande relationer inom nätverket (som talas om i ovan resonemang). Denna teoretiska modell ger vid handen ett antal faktorer som relaterar till organisationens strukturella egenskaper samt dess förmågor, exempelvis grad av kreativitet inom företaget samt förmåga till anpassning.

Ovan nämns ett antal förutsättningar, såväl grundläggande som andra, för att kunna skapa och bibehålla en organisation med gott utbyte, interaktion och relation till kunder och andra aktörer inom nätverket över tid. Detta resonemang landar i en betydelse av värdeskapande processer mellan aktörerna. Detta värdeskapande genom samtidigt utbyte beskrivs väl i det teoretiska resonemanget i Normanns *värdestjärnereteori*, och är vid lyckat implementerande en följd av ovan kringliggande förutsättningar.

Denna syntes mynnar ut i att relation och utbyte inom nätverket av aktörer är av stor vikt för att kunna skapa långsiktig överlevnad. För att uppnå gott utbyte inom nätverket så är enligt ovan ett antal faktorer nödvändiga att ta hänsyn till. Dessa faktorer befinner sig på flera nivåer, inom företaget såsom i den omgivande miljön.



3.4 Teoretisk referensram

3.4.1 Inledning

Syftet med uppsatsen är att analysera och utvärdera vilken process inom organisationen som är av betydelse för att kunna skapa förutsättningar för långsiktig överlevnad.

Genom att undersöka de oberoende variablerna avser vi belysa i hur hög grad dessa påverkar den beroende variabeln, dvs. långsiktig överlevnad.

3.4.2 Variabelförklaring

Värdeskapande:

Värdeskapande är relaterat till samverkan mellan olika aktörer. Detta innebär att minskad samverkan inom nätverket ger minskat värdeskapande. Större grad av interaktion och relation till kund, ger således motsvarande ökat värdeskapande.

Kundlojalitet:

Kunderna kan vara lojala eller illojala. Lojala kunder är trogna företaget över tid vilket visar sig bland annat genom goda relationer och hög interaktion. Illojala kunder har ofta mindre interaktion och relation till företaget över tid. Grad av kundlojalitet mäts här genom de två indikatorerna hög grad kontra låg grad av lojalitet.

Samverkan:

Samverkan innebär att företaget arbetar tillsammans med kunder och andra aktörer inom företagets nätverk. Detta kan ske i större eller mindre utsträckning. Variabeln mäts genom att se på i hur stor utsträckning detta samarbete existerar. Antingen är det högt eller lågt.

Relationer:

Relationer innebär i sammanhanget i hur stor utsträckning kunden och reklambyrån har ett långsiktigt engagemang i varandra, utöver den primärt levererade produkten/tjänsten. Relationen mäts genom att observera i hur stor utsträckning detta engagemang existerar. De två ytterligheterna är ”ingen relation” kontra ”hög grad av relationer”.

Kommunikation:

Kommunikation hanterar frågan om hur utbyte av information sker inom organisationen och till utomstående aktörer. De två ytterligheterna är horisontell kommunikation kontra vertikal kommunikation. Det som mäts är till hur stor grad kommunikationen är horisontell kontra vertikal. Högt värde tillskrivs horisontell kommunikation.

Struktur:

Denna variabel poängter hur organisations utformning är betafattad. Med de två ytterligheterna; centraliserad vilket innebär större koncentration av makt och beslutsfattande, samt decentraliserad vilket innebär det diametralt motsatta. Vi ger decentraliserade strukturer ett högt värde.

Styrning:

Denna variabel hanterar och består av de två delarna; process eller målstyrning.

Processtyrning innebär att företaget i större utsträckning arbetar utan fasta målsättningar, processen ligger i fokus. Därmed ges ett högt värde till processtyrning. Målstyrning innebär motsatsen, dvs. att organisationen arbetar mot fasta målsättningar.

Grad av kreativitet & innovation:

Graden av kreativitet och innovation inom organisationen är relaterat till hur väl företaget är lämpat för att nyttja relationsorientering. Detta hänger samman med organisationsstruktur.

Dessa variabler ligger på en skala mellan hög och låg. Dvs. låg eller hög kreativitet inom organisationen, samt låg eller hög innovationsgrad inom densamma.

Anpassningsbarhet och flexibilitet:

Anpassningsbarhet och flexibilitet är även dessa relaterade till organisationens förutsättningar för att skapa goda kundrelationer, men även sådant som berör den omgivande miljön och förändringar som sker i stort. Värdena denna dessa variabler tar är; låg eller hög anpassningsbarhet, samt låg eller hög flexibilitet.

Teknologi:

Variabeln pekar på hur teknologiskt beroende organisationen är i sin strukturella utformning.

Är teknologi av föga vikt för verksamheten eller av hög relevans. Med teknologi avses här ej rent tekniska lösningar i form av produkter utan snarare ett inbyggt beroende av teknologi.

Det som mäts är hög kontra låg grad av teknologiskt beroende.

4 Förförståelse

De undersökta företagen ligger samtliga belägna i Stockholms innerstad. Företagen har ett varierat antal anställda och omsättning. Samtliga verkar inom reklambranschen. Företagens storlek i förhållande i antal anställda/involverade är ett svårdefinierad mått i och med att arbetet sker i samverkan inom nätverk. Nedan följer kortfattad relevant information företagsvis.

4.1.1 Ruth

Ruth ligger beläget på Kungsbro Strand 31 i Stockholm. Företaget är en reklambyrå som satsar på att skapa kommunikativa koncept som fungerar oberoende av medieval. Företaget har en årsomsättning på 25.000.000 kr och består av 17 anställda. Ruth grundades i slutet av 90-talet.

4.1.2 Ymer

Reklambyrån Ymer reklam AB ligger på Norr Mälarstrand 10 i Stockholm. Företaget är enligt tidningen Resumé rankad som Sveriges elfte, ur ett kundperspektiv, bästa byrå. Ymer AB har en årsomsättning (2005) på 17.000.000 kr och 12 anställda arbetar i företaget. Till detta kommer utomstående personal, exempelvis i form av frilansare. Företaget grundades 1958.

4.1.3 Jupiter Reklam AB

Jupiter Reklam AB ligger beläget på Hornsgatan 1 i Stockholm. Företaget är inriktat mot samhällssektorn. Jupiter Reklam AB erbjuder lösningar inom samtliga mediekanaler, antingen själva eller genom samarbetspartners. Företaget består av 12 anställda varav 9 har fast anställning. Jupiter hade under år 2004 en omsättning på ca 12,0 mkr. Företaget grundades i början av 1990-talet.

4.1.4 Buckminster AB

Buckminster AB har sitt kontor på Sibyllegatan 79 i Stockholm. Företaget består av två anställda som arbetar i nära samarbete med ett nätverk av andra aktörer. År 2005 hade företaget en omsättning på 6.000.000 kr. I sin nuvarande form grundades företaget år 2000, men har existerat under annat namn längre. Företaget arbetar med strategisk och operativ reklam.

5 Empiri

5.1 Inledning

I detta kapitel presenteras det insamlade materialet utifrån utförda undersökningar.

5.2 Kvalitativa undersökningar

5.2.1 Intervju med Mats Wallin. Ymer. 060508.⁵⁷

Hur många anställda har ni?

Vi är 12 anställda samt ett antal *freelansare*. Vanligen så är det väl en fem sex personer som mer eller mindre jobbar åt oss. *Och så har vi outsourcat vår ekonomifunktion till en ekonomibyrå.*

Finns det några ”måste strukturer” för företag i branschen. Någonting som är unikt för just reklambranschen?

Egentligen så tror jag inte att det är det, utan ska man lyckas med producerande varor och andra tjänster så krävs det ju att man är duktig där också. Sen så jobbar vi med idéer, och det krävs ju att dem är nyskapande säljande och strategiskt rätt för kunden och så vidare, men i grunden så är det ingen skillnad.

I hur stor utsträckning arbetar ni med andra aktörer i ert nätverk? Producerar i samverkan i nätverket.

Basen tror jag bygger på att man gör saker själv, med egen personal, men som ett slags gummiband, så fort som man då hamnar i situation där vi är nu, då befintlig personal inte

⁵⁷ Intervju den 8/5 2006 med Mats Wallin (30 minuter), muntlig källa. Ymer.

klaras av... Innan man förstärker med egen personal så, under en period så arbetar man med "freelancers". Man ska känna att det har jobbtrycket är bestående.

Om man ser kunderna som en del i nätverket. Hur starka relationer har ni till kunderna i detta nätverk?

Vi har rätt starka relationer till våra kunder. Nästa veckor har vi en stor kundfest där mycket personal, respektive, är inbjudna till en riktig fest.

Grunden är en nära relation.

Så där är grunden personliga kontakter.

Vilka delar brukar ingå när man försöker få fram en lösning? Olika discipliner, vilka kunskaper ska de ha etc.?

Nu är vi en rätt bred byrå. Men grunden är att det är en marknadskommunikation. Vi ska hjälpa till med marknadskommunikation. Då är det ju projektgrupp som består av projektledare samt en artdirector för det visuella samt en copywrighter för text. Sen finns det ju en produktionsledare med i processen men kanske inte i företa steget, det är ju när det kommer till produktion, när det ska upphandlas tryckeritjänster eller andra tjänster, och så vidare.

Kan man uppfatta det som att ni arbetar i projektgrupper?

Ja.

Brukar kunden själv ingå i den gruppen?

Ja.. ja alltså, inte i själva idéskapandet, men en brief från kunden är ju en förutsättning.

Inspiration, och kunskap, faktainhämtning, men sen går vi hem på vår kammare och skapar, och sen kommer vi tillbaks till kunden.

Om man tittar på beslut. Hur kommer ni fram till beslut?

Nej visst.. det är i stor del demokratiskt, men när det gäller idéskapade så ligger en stor del av ansvaret på kreatörerna. Ibland är man som projektledare med i själva skapandeprocessen.

Ibland skapar dem och så presenterar man för projektledaren, och så stämmer man av. Ibland så har vi brainstormingsmöten med andra från byrån och så. Det går till lite olika. Men att en

ide kommer uppifrån, så går det absolut inte till. Utan här är ju den som har den klokaste iden, vem det än är som vinner.

Hur flexibelt ser ni företaget. Hur väl kan företaget anpassa sig till omvärlden.

Ja, Det har skett en väldig teknikutveckling, tittar man 10 år tillbaka till nu så är det ju en våldsamt utveckling. Tittar man månad för månad så är det... man måste vara oerhört vaksam på rör sig ikring metoder och teknik. Samt anpassa sig till det senaste.

För er är teknik rätt så viktigt?

Ja. Alltså programvaror. Det är det ena. Men sen är det ju också.. i förra veckan var två av våra art - directors på kreativ inspirations - dag på något sätt. Men det är ju för att få inspiration för det kreativa...

Hur påverkar den tekniska utvecklingen konkurrensen? Är det negativt eller skapar det svårigheter?

Nej det gör det inte, men det har förändrats såtillvida att det idag är oerhört mycket lättare för kunderna att egentligen göra samma saker. Men samtidigt så, det är ju egentligen bara någon slags förändring till viss del för att dem kan göra basgrejer, men dem inser ju att ska de göra kommunikativt säljande saker så, och uppmärksamhetsskapande saker som är annorlunda så behöver man ha hjälp. Men visst är det idag vanligare och många kunder har någon slags egen inhouse, och gör saker själv. Men då kanske också maner och grafiska manualer är skapade av reklambyrå. Då sker det ju liksom i samarbete. Så det ser jag inte som nåt hot heller. Om en kund ska lyckas så kan dem skaffa all teknisk utrustning och lära upp rätt personer så skulle det vara förödande om man bestämde sig att "ta hem allting".

Hur beroende är ni av kreativa individer?

Otroligt beroende. För att det är liksom den viktigaste konkurrensfaktorn, att det finns kreativitet i skapandet av kommunikationslösningar annars kan vi hälsa hem, men för den skull är vi inte så unika som bransch, andra företag måste ju också ha smarta lösningar, och en reklambyrå som inte levererar liksom annorlunda lösningar utan kör fast i nåt gammalt, det är ju liksom katastrof.

En annan källa ansåg att dem inte var särskilt innovativa utan dem ansåg att dem var förhållandevis konservativa. Håller du med om det, anser du att det gäller för er med?

Nej. Det gör jag inte. Sen kan det ju bero på vilken typ av marknadskommunikations - lösningar man arbetar med.

Vilka värden är viktiga för er att leverera, utöver den specifika produkten. (menar mjuka värden).?

En sån där hörnpelare för oss är ju att verkligen lyssna på kunden, och aldrig liksom ha en färdig lösning som vi ska plantera in, eller ett viss maner, utan *verkligen lyssna på kunden och att det ska vara bästa resultat för kunden.*

I vilken utsträckning har företaget färdiga mål, man kan ju arbeta utan att alltid ha färdiga mål?

I arbetet med kunden så är det både mål och process tycker jag. Men en ordentlig brief från kunden är grunden.

Alltså man har ett mål så siktar man mot det?

Ja

Varför skulle en kund väja Ymer? Har ni styrkor som andra inte har?

Vi har en väldig bredd hos oss. Vi är väldiga strateger. Samtidigt duktiga på att göra ut uppmärksamhetsskapande reklam och annan marknadskommunikation, sen är vi jordnära och lyssnar på kunderna, och vi håller vad vi lovar.

Anser du att det uppstår mervärden i nätverket. Win-win situationer.. att man har ett nätverk som i sig bidrar till värden..

Jo det tycker jag. I våras tog Siemens upp att vi driver på en positiv utveckling, att vi har adderat ett så kallar ”kunderum” på vår site.

Det där var en utveckling som var driven från kund, men som vi nu ser att vi har stor fördel av på andra kunder.

En kund ville ha en lösning, men då kunde vi säga att det där är alldeles onödigt att göra för att en leverantör har redan gjort det där. Så att vi kunde koppla ihop och, föreslå att vi lägger ner det här projektet och tar upp ett samtal.

Det var ju roligt att få visa för kunden att det ger synergier att jobba med flera i samma bransch.

I hur stor utsträckning anser ni att ni tillfredställer kundens behov?

Vi känner ju att vi kommer rätt långt.. förra året placerades vi som elfte bästa byrå när kunderna fick ranka.

Vad som jag ser som en svaghet hos oss är att vi har inget liksom kvalitetssystem som systematiskt går ut efteråt och där vi har vissa frågeformulär och rankingsystem.

Vi har ju alltså utvärderingar i samtal. Nu har vi till exempel en stor kund som vi ska ha planering framåt, men då ingår även att vi utvärderar arbetet som har varit.

I och för sig så är man ju med då, vi får leverera in till oberoende institut som följer upp våra tio största kunder, och där dem frågas ut efter 14 variabler. Där har vi varit med i två år.

Tidigare har vi gjort en egen nöjd - kund index också.

Arbetar ni i nätverksform?

Det är alltid nya constellationer för nya projekt. Ibland är det ju naturligtvis beroende på hur pass belagd man är men olika, AD:s, copy:s och projektledare har ju så att säga olika kompetenser...

Man jobbar alltid med flera projekt samtidigt...

Kan det vara svårt att samordna verksamheten?

Ja det är en bra fråga, det är enklare att samordna personal genom att man sitter här, det blir lite mer (problem) när det är frilansare.

Vi var 10 vid årsskiftet men är tolv nu så vi har gjort två nyrekryteringar, och diskuterar nu att göra ytterligare.

Kreativitet? (efter sporadisk diskussion)?

Den viktigaste konkurrensfaktorn är ju innovation och kreativitet. För om vi serverar standardlösningar eller sånt som man redan sett så, då har man ju ingen framtid. Vi måste ju kunna hitta liksom , spännande kärna, kommunikationsuppgiften.

Vi ser som en svaghet hos oss att vi inte är så. De flesta av oss är inte så intresserade av att springa på branschmingel som det ju är varje vecka i den här branschen

5.2.2 Telefonintervju med Mats Wallin. Ymer, kompletterande frågor. 060522.⁵⁸

Hur ser vinstmarginalerna ut, nu jämfört med då?

Dem har blivigt mer pressade. Detta har varit en lång lågkonjunktur från år 2000, sen började det vända upp år 2004, eller i alla fall att tappet minskades. Det minskade kraftigt ett tag, sedan har det börjat öka igen, men det är inte tillbaka på de nivåer som var på 90 talet.

Hur ser era marknadsföringsstrategier ut?

Vi har ringat in olika områden som vi vill ha kunder inom, och dem är vi aktiva inom. Det andra är att fånga upp de signaler som kommer. Det som är förändringen är att vi har ringat in vissa områden.

Uppfattar ni era kunder som lojala?

Ja det gör vi.

När startades företaget?

1958.

5.2.3 Vinstmarginal (sekundärdata)

Enligt Affärsdata uppvisade Ymer 2005 en vinstmarginal på 1, 81 %⁵⁹.

5.2.4 Intervju med Erik Wunsche. Ruth. 060508.⁶⁰

⁵⁸ Telefonintervju den 22/5 2006 med Mats Wallin (10 minuter), muntlig källa. Ymer.

Hur många anställda har ni?

16.

Finns det några ”måste” strukturer, hur man organiserar, hur det måste se ut för att det skall fungera?

Både ja och nej, egentligen nej. *Dem flesta reklambyråer är ganska tydligt organiserade, i arbetsgrupper.* Varje kund får en arbetsgrupp som består av ungefär av samma personer. En projektledare, en produktionsledare, en copywriter, en AD och kanske grafiska formgivare eller originalare. Det kan även finnas med en planner. Kärngruppen består oftast av projektledare, produktionsledare, copywriter och AD. Varje kund har en sån grupp.

Men det är små grupper alltså?

Ja det skulle man kunna säga, *projektgrupper.* Det varierar lite beroende på kunden.

Är det samma grupper?

Normalt sett är det så. Viss kund har samma arbetsgrupp. Kärnarbetsgruppen är nödvändig för att få saker gjorda.

Brukar kunden ingå i arbetsgruppen?

Ja, självklart.

Kunden är alltså med i processen?

Det där kan nog vara olika. Går man tillbaka i tiden så var det nog vanligare att kunden lämnade in en brief. Brief med uppdragsbeskrivning: det här vill vi göra, det här problemet vill vi lösa. Och sen skildes man åt och sen gick det en månad och sen kom byrån och presenterade en lösning. *Idag är det mycket mer så att man arbetar med varann varje vecka och ses löpande.* Det blir aldrig ”den stora presentationen”, utan det växer fram tillsammans med kunden.

⁵⁹ <http://80-www.ad.se.till.biblextern.sh.se/index.php?serv=foretagsfakta>

⁶⁰ Intervju den 8/5 2006 med Erik Wunsche (35 minuter), muntlig källa. Ruth.

Vem och hur tas besluten? Är det någon form av en gemensam arbetsprocess där man kommer fram till lösningar?

Jag skulle vilja påstå att det är ett gemensamt ansvar. Kunden har alltid "veto" rätt, naturligtvis. Uppdragsgivaren är ju den som betalar. Är inte dem nöjda så kommer det inte att bli så.

Det är viktigt att komma ihåg att vi strävar mot samma mål. Vi ska ju se till att det går bättre för det här varumärket. Den här produkten vi jobbar med. Vi ska ju sälja mer. Vi vill ju inte göra något som inte fungerar. Har vi gjort någonting som vi verkligen tror fungerar och inte lyckas sälja in det, då finns det ingen anledning att försöka trycka igenom det i alla fall. Om kunden inte tror på den lösning vi har, då kommer dem inte att funka.

Det är ofta AD:n och copyn i *den lilla kärngruppen som, det är där idéerna ofta uppstår*. Den slutliga lösningen. Dem stora idéer brukar vara svåra att göra i stora konsensusgrupper, med alltför många människor.

Reklambranschen är ganska konservativ

Den är inte innovativ alltså?

Det finns detta också, men om man tittar på oss så jobbar vi på ett ganska konservativt sätt. Vi vill gärna tro att vi är väldigt moderna och liksom schyssta och så, uppfinningsrika.

Det dyker upp nya kanaler, nu ser man exempelvis Internet. Nu händer det på nätet som alla talade om 97, 98, nu händer det lite mer på riktigt. Det är klart att vi anpassar oss till det. Vi jobbar med kommunikationsidéer, det är inte alltid det blir så innovativt som man tror.

Det är väldigt lite som det skiljer det vi gör nu från 60-talet

I hur pass stor utsträckning kommer det man skall göra "underifrån", decentraliserade beslut?

För den här byrån, det är ett antal medarbetare som är delägare, och den *gruppen beslutar nog i större utsträckning riktning för företaget*. Sen är det ju en väldigt *platt organisation*, dagligen är ju alla med och har ganska stort inflytande. När man pratar om riktningen för företaget, vart vi är på väg, så är det nog dem som hållit på så länge att de blivit delägare.

Ofta är de som startar entreprenörer eller idérika människor och då blir ju dem ganska tongivande, så är det inte riktigt här.

I hur pass stor utsträckning arbetar ni med fasta målsättningar?

Om man tittar i projekten så finns det alltid målsättningar. Du kan inte gå in i ett kommunikationsprojekt utan målsättningar. Vi har en modell som är unik, den modellen följer vi precis i varje uppdrag på samma sätt. Som vi har förfinat sen vi startade byrån. En metodik som gör att vi kan hoppa från ett projekt till ett annat genom att titta på vissa nyckelbegrepp för att kunna orientera sig snabbt i det projektet istället. Lite som ett kunskapsföretag.

Har ni även i företaget i stort mål som ni sätter upp? Var ni vill hamna någonstans?

Ja, det gör vi, men dem är inte fullt lika tydliga. Dem är på lite olika plan. Vi har övergripande mål, dem omsätter vi i en budget. Horisonten är inte så himla långsiktig.

Om man tittar på anpassning, har det funnits någon situation där ni har varit tvungna att återanpassa er? Att förutsättningarna har förändrats?

Det gör dem ju väldigt snabbt nu. Människornas mediekonsumtion förändras. Det är klart att det påverkar hur vi gör kommunikation. Det är där man kan se att branschen är förhållandevis konservativ. Det händer inte så mycket som det kanske borde hända. Vi är en idébyrå. Vi försöker skapa kanaloberoende idéer som man kan kommunicera vilket varumärke som helst. Rätt ofta konkurrerar vi med en annan typ av byrå. Det är inte så givet att den gamla typen av byrå är bäst på att lösa kundens problem.

Har ni varit tvungna att göra någon form av förändringar pga. att det har skett förändringar i omvärlden?

Delvis ja, att vi söker andra samarbeten delvis anställa andra människor för att kunna hålla hög kvalitet på områden där vi traditionellt inte befunnit oss i.

Det är dels på konceptuell nivå, vi skall inte producera, det har vi aldrig gjort.

Hur påverkas ert företag av teknologi?

Vi är ointresserade av datorerna som sådana. Vi är inte särskilt intresserade av tekniken. Det har ganska liten betydelse. Däremot kan det underlätta arbetet och spara pengar. Man kan göra saker idag som var mycket svårare förr.

Skapar tillgången på ny teknologi ökad konkurrens?

Nej, vi skapar kommunikationssystem. Vi använder tekniken för att lösa saker.

Hur mycket samarbetar ni med andra aktörer inom nätverket?

Otroligt mycket. Finns inte ett enda uppdrag där vi inte samarbetar med andra. Ofta tre, fyra, fem andra typer konsulter eller byråer som vi jobbar med tillsammans på den kunden, som löser olika uppgifter. Även andra som jobbar nästan parallellt med oss. Hela tiden extern... vi tar ofta in människor i våra arbetsgrupper som kommer utifrån, med ett specifikt kunnande.

Uppstår det mervärde i nätverket?

Ja, så skulle jag vilja se det. Vi lär oss någonting hela tiden i varje projekt. Jag tycker inte vi säljer bort någonting.

Vilka mervärden tycker ni är viktiga att leverera till era kunder?

Engagemang!..man skulle kunna säga "proaktivitet", dvs. man tänker på kunden fast dem inte har kommit med något problem...att vi förstår kundens affärer..affärsförståelse skulle jag vilja säga.

Relationer till kunder bland det viktigaste?

Det håller jag med om. Att man gillar varann är en grundförutsättning.

Varför skulle jag som kund välja Ruth? Vad har ni för styrkor som andra inom branschen inte har?

Det finns en ödmjukhet i vårt sätt att vara, som jag tror våra kunder uppskattar. Varje kund blir en ganska stor del av Ruth. När man väljer Ruth så väljer man att ingå i ett nätverk av samarbetspartnerns. Det sker någon slags korsbefruktnings mellan..

Hur väl anser ni att ni lyckas leverera era värden till kunden? Tror du att kunderna upplever dessa värden som ni vill?

Ibland är jag helt säker på att dem inte gör det, men i genomsnitt tror jag att dem gör det.

5.2.5 Telefonintervju med Erik Wunsche, kompletterande frågor, 060522⁶¹

Hur ser vinstmarginalerna ut nu jämfört med förr?

Det har inte förändrat sig så mycket. *Man bör ligga på 10 procent för att en byrå skall fungera*, vi ligger på 10. *Många säger att för att en byrå skall fungera bra skall man ligga på 20 procent för att vara säker*, för att man skall kunna tappa kunder och så.

Generellt kan jag tänka mig att marginalerna har pressats de senaste åren.

En fråga om marknadsföringsstrategier, har ni ändrat på dessa?

Jag skulle säga att dem inte har förändrats...det handlar om att vara tydliga med det vi gör. Det handlar om att identifiera företag som vi tror att vi kan göra nytta för, det gör vi på samma sätt idag som tidigare.

Uppfattar ni era kunder som lojala?

Nja skulle jag säga. Ja det är klart att dem är lojala, men presterar vi inte bra så är lojaliteten inte någonting värd. Dem är ju hårt uppvaktade av andra, dem är ju inte särskilt sentimentala. Fungerar det inte så byter dem ut oss på en gång.

Vinstmarginal

Enligt Wunsche hade Ruth år 2005 en vinstmarginal på cirka 10 %.

5.2.6 Intervju med Per Lindberg. Jupiter reklam AB. 060511.⁶²

Finns det några ”måste” strukturer som är nödvändiga just för reklambranschen?

Ja vi har ju en väldigt tydlig struktur som jag tror nästan alla reklambyråer uppfyller. Men om man då måste ha det kan man ju ifrågasätta.

⁶¹ Telefonintervju den 22/5 2006 med Erik Wunsche (12 minuter), muntlig källa. Ruth.

⁶² Intervju den 11/5 2006 med Per Lindberg (40 minuter), muntlig källa. Jupiter Reklam AB.

Arbetsgrupperna ser ju väldigt lika ut, vi har ju olika arbetsuppgifter i arbetsgruppen.

Hur många är ni?

Vi är tio personer.

Men ni har specifika uppgifter?

Ja... men sen kan man ju ha flera hattar på sig

Ni arbetar lite grann i nätverksstruktur? Att olika personer kan vara med i olika grejer?

*Ja precis, man har ju alltid en projektledare som ansvarar för det inför kunden, och sen kan ju projektledaren möjligen göra något mer. Men har man en full grupp så är det ju en skribent och copy och sen en AD som står för formen. Så har man ju oftast en produktionsledare, men det är inte alltid som håller i det tekniska liksom och själva produktionen, och så har man ju en originalare då. Ibland händer det att AD:n gör original direkt...det där är ganska givet, *det är som en fabrik.**

Hur fattas beslut? Och av vilka? När man arbetar fram lösningar för en kund?

*Då är det grupparbeten, för man är en grupp som gör det. Projektledaren ska ju stå ansvarig för kunden och kunna stå för lösningen, AD:n ska stå för det visuella och copyn för det mer innehållsmässiga, så innebär ju det att alla måste vara med på tåget. Sen kan man ju ha olika uppfattningar om vilka kanalstrategier man ska ha...och optimal och så där, då måste man ju enas. *Att alltid vara enig gentemot kunden så att säga även om man inte är det internt.* Men ofta så tror jag att man hittar, det är sällan man sitter och käbblar att man är på allvar oeniga.*

Brukar kunden sitta med? I hur pass stor utsträckning ingår kunden i processen?

*Väldigt lite tror jag, på dem allra flesta byråerna, väldigt lite här. Man har inte kunden med när man sitter och skissar fram idéer eller spånar och så där. *Det gör arbetsgruppen för sig* på sinn kammare och sen visar man förslagen och då resonerar man ju naturligtvis omkring det. Men då är det ju också så att när man visar förslagen är det ofta så att kunden har ju nästan alltid synpunkter, dem kan man ju diskutera kring. Och så tar man ju till sig synpunkterna, man försöker ju inte gå i någon motargumentation, man pratar ju naturligtvis för varför man har gjort som man har gjort. Hur vi ska bemöta...vad visar vi nästa gång*

Det är ju inte så när man får invändningar så kan ju olika personer i arbetsgruppen ha olika tankar om dem och då kan det bli ett väldigt kattrakande. Den här eniga fronten mot kunden är alltid väldigt viktig.

Mål/processtyrning?

Vi jobbar i vår bransch extremt projektinriktat. Förutom att vi har ett visst arbetssätt så handlar våra processer om just det projektet. Vilka processer som involverar det här projektet. Och dem är ju ofta ganska hanterliga, det är inga jätte komplexa uppdrag vi får. I praktiken sker det ju betydligt mer improviserat, med undantag för en viss kvalitetssäkring då som måste gå enligt vissa normer.

Hur sker återkoppling från kunden?

Det är ju väldigt mycket. Man har ju möten hela tiden, man visar förslag, får synpunkter, går tillbaka och omarbetar, man jobbar med innehåll, manus, och då träffas man ju inte alltid, men då mailar man ju. Och kunden ska ju också köra internt och få synpunkter. Det är ju ett väldigt mycket, fram och tillbaka. Innan man är klar, så även om kunden inte sitter med när vi jobbar och utvecklar så är det hela tiden avstämning. Ju större projekten är desto mer avstämning är det. Mindre projekt kan man mer göra färdigt så får kunden säga: ”är det bra såhär?”

Hur kreativ anser ni er organisation vara?

I ordets vanliga bemärkelse hör vi inte till de högkreativa byråerna. Samtidigt som vi inser att kreativitet är viktigt naturligtvis. Men jag tror att vi är ganska resultatorienterade och pragmatiska i vårt synsätt. Vi jobbar ju inom samhällssektorn kan man säga, och där är inte kreativitet det viktiga, det är ofta tydlighet i kommunikationen, tydlighet i informationen, utbytet mellan samhälle och medborgare som är det viktiga, inte den kreativa formen. I ett kommersiellt företag så kan man tycka att det finns ett värde i det kreativa.

Innovation inom företaget?

Våra kunder efterfrågar sällan nytänkande. Men samtidigt måste man ju alltid som konsult vara beredd att lyfta bort uppdragsgivaren från där han eller hon befinner sig. Och säga; ”men tänk om vi skulle göra såhär?”

Vi har förhoppningsvis då ett utifrån - perspektiv. ”men titta, såhär kanske ni kan göra istället?!”. i den meningen så måste man alltid försöka vara innovativ.

Vi tror att vi är duktiga på att öka engagemanget för det som är kärnvärdet.

Hur väl kan er organisation anpassa sig till förändringar i omvärlden?

Vi jobbar ju rätt traditionellt här. Vår bransch har ju i och med den nya tekniken inneburit väldigt stora förändringar. Interaktivt osv. där är inte vi speciellt duktiga. Med interaktiv kommunikation så måste vi arbeta med underleverantörer då, partners som kan det. Och det är väl väldigt mycket de det handlar om när det gäller reklambyråer de senaste tio åren., att anpassa asig till nya medier, som kräver nytt sätt att tänka, nytt sätt att kommunicera. Även om alla gamla sanningar finns kvar.

Där skulle man ju kanske vilja vara lite större, ha lite mer muskler, oh kanske kunna plocka in lite nya unga människor, så man balanserar det här unga, som har lättare att tänka i nya banor med lite mer erfarenhet.

Vad vill ni leverera (förmedla) för mervärden till kunden, utöver ”kärnprodukten”?

Vi vill naturligtvis vara lyhörda. Vi vill naturligtvis vara väldigt duktiga på att ta till oss uppdragsgivarens verklighet och omvärld och allt det här som ju faktiskt sätter ramar för vad man kan, bör göra.

Vår uppdragsgivare som ger oss jobben ska känna sig bekväma, med oss.

Hur väl tycker/tror ni att ny lyckas förmedla dessa mervärden till kunden.

Inte så väl som vi vill tror jag.

Det viktiga är att man har sådana relationer på individplanet till dem kontaktpersoner man jobbar med, man kan ta det lite med glimten i ögat, med viss humor då, vara öppna mot varandra. Då blir det lättare att ta den här motsättningen, och båda kan köpa att den finns där, det handlar om ambition från båda hållen. Vi är dåliga på att göra undersökningar, på att gå ut och fråga kunder och så där.

Hur väl anser ni att ni lever upp till de förväntningar kunder har?

Jag tror att vi har hyfsat nöjda kunder, vilket jag tror delvis beror på att vi är pragmatiska, och relativt anpassningsbara. Vi slåss inte för våra kreativa lösningar sådär väldigt hårt, utan känner vi att det är broms så backar vi så finner vi en lösning som funkar. Jag tror vi kan vårt

kundsegments verklighet rätt väl. Därmed tror jag att dem anser oss som relativt lätta att jobba med, tror jag, men det där fördelas väldigt olika.

Var ska kunder välja Jupiter i konkurrens med andra byråer? Vad anser ni vara era styrkor?

Det är i objektiv mening svårt att hitta någonting som är så annorlunda. Vi kan ungefär samma saker allihopa.

Svaret är att vi inte har någonting unikt.

Vi brukar säga att vår styrka är att vi kan och förstår demokratiskt politiskt styrda organisationer, lite bättre än en vanlig kommersiell byrå. Vi kan en hel del om samhället.

Kan det vara en konkurrensfördel (propå samhällsinsikt)?

De är det och, både kunskap och intresse är jätteviktigt när man arbetar med kommunikation.

Hur väl arbetar ni med andra aktörer inom ert nätverk?

Vi jobbar med det nätverk som kunden har. Sen har vi ju naturligtvis våra kontakter med, när det gäller kunder som inte har det här nätverket, men det är ju inte så ofta som kunden saknar detta. Det gör ju att det egna nätverket inte blir så himla starkt som man skulle önska.

Hur ser er organisationsstruktur ut?

Vi jobbar i projektgrupper. Uppdelningen gör att det inte blir någon hierarki egentligen. Var och en gör sitt och det måste stämma överens för att man ska få det att fungera. Det ligger ju i grunden någon sorts demokratiskt arbetssätt. Sen har vi ju en projektledare so i grund och botten är ansvarig inför uppdragsgivaren. Ibland måste man som projektledare, om projektgruppen tycker att det här är helt vansinnigt. Då blir det projektledaren som får bestämma. Projektgruppen är så liten, de flesta i gruppen har kontakt med kunden, man träffas på möten och presenterar sina förslag, får synpunkter.. så alla är ju med i den här diskussionen och tvingas ju ta diskussionen med uppdragsgivaren då, vilket gör att det sällan är något problem.

Jag skulle vilja säga att det nog ändå är en ovanligt platt organisation.

Ledingen har ju väldigt lite styrning egentligen. Man kan ju styra över affärsidé, vilken typ av uppdragsgivare man försöker få in, långsiktiga mål om vad man ska utvecklas till som har bäring på rekrytering osv. I arbetet i själva projektgrupperna så sitter ingen ledning och har synpunkter på själva arbetet, eller ens insyn i det. Projektgruppen hanterar ju det helt

ensamma gentemot uppdragsgivaren ska se till att ha en nöjd kund i slutänden. *Det finns ingen övergripande styrning.*

5.2.7 Telefonintervju med Per Lindberg, Jupiter Reklam AB, kompletterande frågor, 060522⁶³

Hur ser vinstmarginalerna ut?

Vinstmarginalerna har ju minskat i den meningen att vi har varit tvungna att pressa priserna, väldigt rejält, det är ju helt andra timpriser vi talar om, idag än vad det var för några år sedan. För några år sedan försökte vi ligga på i alla fall 1200 (timpriset)...nu är vi nere i 750 i vissa fall.. Då är man nere på nivåer som gör att det börjar bli jobbigt att gå runt...kräver hög beläggning för att det skall gå runt. Vi har gått ner 25 till 30 procent de senaste åren.

Hur ser marknadsföringsstrategierna ut?

Vi jobbar med anbud...det är det främsta..sen försöker ju vi sälja in oss i den delen som inte upphandlar och där är det ju personliga kontakter i första hand. Det är personlig marknadsföring.

Har ni ändrat på strategierna?

Inte i någon större utsträckning. Vi kanske har jobbat mer med den delen av det offentliga som inte varit upphandlat tidigare.

Uppfattar ni era kunder som lojala?

(Lindberg menar upphandlingsförfarandet sätter priset i främsta rummet och gör lojalitet mindre viktig)

När startades företaget?

I början av 90-talet i nuvarande form men företaget i sig är äldre.

5.2.8 Vinstmarginal (sekundärdata)

⁶³ Telefonintervju den 22/5 2006 med Per Lindberg (11 minuter), muntlig källa. Jupiter Reklam AB.

Jupiter Reklam AB påvisade år 2005 en vinstmarginal på 0,83 % enligt Affärsdata.⁶⁴

5.2.9 Intervju med byrå. Richard Wästberg. Buckminster AB. Stockholm. 060512.⁶⁵

Finns det några speciella strukturer, ”måste” strukturer inom reklambranschen som man måste ha för att det skall fungera?

Ja, vi jobbar liksom i team och det teamet består nästan alltid av en copy, en AD och en projektledare. Och det är väl där man möter kunden. Sen finns det stödfunktioner där också i form av produktionsledare som blir mer och mer viktiga.

Hur skulle du beskriva strukturen (hos organisationen)?

Den är platt och rätt specialiserad. I sånt här team så är vi alla specialister på olika saker även om dem där rollerna flyter över väldigt mycket beroende på vad det är för folk, helt enkelt. Projektledaren är den som är marknadsföraren och strateg kanske. Copywritern är ju mer text och AD:n är mer form och färg, tillsammans blir vi ett kreativt team.

Hur många anställda är ni?

Vi är två personer. Men vi sitter här, åtta personer från fyra olika bolag som jobbar tillsammans.

Så ni arbetar i någon form av nätverksstruktur?

Ja, precis.

Hur kommunicerar företaget med resten av nätverket?

Det blir inte strukturerat skulle jag vilja säga. Oftast finns det en grupp som arbetar tillsammans med en kund. Om den gruppen är hela nätverket eller olika... beror lite på var man är i processen. I tidigt skede är man ju kanske mera kreativt inriktade, förslagsgivande, i senare skede, producerande.

⁶⁴ <http://80-www.ad.se.till.biblextern.sh.se/index.php?serv=foretagsfakta>

⁶⁵ Intervju den 12/5 2006 med Richard Wästberg (19 minuter), muntlig källa. Buckminster AB.

I hur stor utsträckning arbetar ni med fasta målsättningar? Kan man se er verksamhet som målstyrd eller processtyrd?

Det är definitivt målstyrt, men däremot kan ju målen vara rätt vaga. Dem kanske inte alltid är mätbara. Kunden kommer ju till oss med en önskan om någonting, i slutändan är ju det att bli bättre företag, sälja mer, eller synas på rätt sätt. Och det där kan man ju mäta eller man kan uppfatta det. Jobbar man med mindre kunder har man inte råd att mäta och behöver inte mäta därför att man märker att det funkar.

Hur mycket återkoppling får ni från kunden under arbetsprocessen?

*Ja, det är ju en process där kunden i väldigt hög grad är inblandad. *Processen ser ju ofta ut så att kunden kommer till oss med någon form av problem, vi försöker identifiera vad vi kan göra åt det problemet.* Är det så att man inte tycker att man kommer ut på marknaden, inte syns på rätt sätt så är ju det ett problem och vi tar ju hem det problemet och säger att det här är kärnan i problemet, det är det här vi kan åtgärda som reklambyrå. Och det mynnar ut i annonsering eller någon form av kampanj, någon form av marknadskommunikation. Och under tiden är ju kunden med.*

Hur mycket brukar kunden sitta med?

Väldigt olika, sällan i den kreativa processen. Kunden kommer ju till oss för att de inte kan lösa problemet själva. Vi tar ju oftast på oss kundens kunds glasögon, för att se, hur ser man på företaget, hur kan vi rätta in den bilden så att kunden och kundens kund möts. Så att dem når ut på rätt sätt.

Hur mycket arbetar ni med andra inom ert nätverk?

Ja...det beror på, som vi funkar här...vissa kunder i våra fyra bolag så är det ju vissa jobb där ett av bolagen äger kunden och då är ju vi inne och jobbar åt dem och i andra lägen är det tvärt om.

Upplever ni er själva som kreativa?

Ja, det är ju det vi säljer, vi säljer ju någon form av lösning som kunden inte kunde ha tänkt ut själv.

Hur pass viktigt är kreativitet?

Helt avgörande. Är man inte kreativ som reklambyrå, då är man ingen reklambyrå.

Vilka värden tycker ni är viktiga att leverera till kunden?

Det är en stor fråga. *Det vi kan leverera är maximal verkningsgrad. Gör vi rätt annonser som sitter i rätt media, så gör vi skäl för pengarna. Vårt jobb är att få annonserna att synas, att få idéerna att nå fram.*

Ett samarbete med kund är ju på övertid, det är ju så att man lär sig mer och mer om kunden och till slut blir man någonstans för lik kunden och då kan man inte komma med några nya fräscha idéer och då är det dags för kunden att byta byrå. Normalt för oss är långa samarbeten, fyra, fem år är väl bra innan man börjar tröttna. Reklam är ju ett idogt arbete. Man kan ju inte göra en annons och tro att åstadkommer någonting, utan det måste vara någonting som pågår under lång tid. I dem bästa samarbetena för ju vi in ett tankesätt som sen sprider sig ut i företaget. *Ett sätt att presentera sig på. Ett sätt att prata med kunderna och så vidare. Det är ju vår stora leverans, tycker jag.*

Har ni hamnat i en situation där ni tvingats återanpassa företaget?

Ja, det är ju ett givande och tagande hela tiden, det är ju väldigt sällan som ett jobb går rakt igenom så att säga.

Grejen är ju den, tar man in en reklambyrå så ska ju reklambyrån ”förflytta” på något sätt, det är ju klart att det är ju inte alltid helt smärtfritt. Det finns ju alltid en gräns när en kompromiss gör att ett förslag faller. I så fall får man göra klart för kunden att i så fall kan man inte gå på den här linjen.

Teknik, hur stor betydelse har det för ert företag?

Datorer är bara slavar åt oss. Är det så att vi behöver spjutspetsteknik, vilket, det är ju inte det vi behöver, vi behöver bra produktion, då köper vi ju det.

Har tekniken påverkat konkurrenssituationen?

Både ja och nej, alltså det har ju förändrat hela vår arbetsprocess. För tio år fanns ingen webb, knappt mail, det är klart att det förändrar. Men det är ju mera media egentligen, det finns ju två sidor av det, kan man säga, det ena är ju att tekniken har ju gett oss nya media att jobba i och nya tekniker att jobba i media. Och det andra är ju rent produktionsmässigt, den grafiska produktionen är ju jättförändrad mot var för 20 år sen, vilket har gjort att våra

ledtider är mycket kortare idag. Vilket å andra sidan också gör...*förr tjänade byråer mycket pengar på grafisk produktion, det gör man inte idag.* Vi jobbar mer som konsulter egentligen.

Hur har ni tacklat konkurrensen?

De sista två åren har varit fruktansvärt hårda i reklambranschen därför att man har dragit ner på produktionen, grafisk produktion har plockats in i företagen, man gör det själv, det är en effekt av att tekniken är mer tillgänglig, vilket har gjort att prisnivåerna har sjunkit på våra timarvoden. Det är väl det första som har hänt. Det andra är väl att kunder tenderar att jobba med fler, förut hade man en byrå, nu jobbar man med flera, och flera olika sorters byråer. Jag vet inte om vi har tacklat det, vi har mer överlevt.

Brukar ni samarbeta med dessa andra byråer?

Absolut, det är en av våra grundläggande affärsidéer, och det är därför vi är små.

Är det svårt att samordna, när man är flera olika byråer?

Det är kunden som gör det. I varje fall för oss är det så.

Varför skall kunderna välja ert företag? Anser du att ni har styrkor som andra inte har?

Ja...vi är generalister, vi har väldigt många olika typer av kunder och jag tror att de kunder vi har uppskattar det. För att vi kan ge dem lite insikter från hur det är i andra världar och applicera olika "tänk" från andra sidor. Vi har jobbat rätt länge i branschen, vilket gör att vi kan vara rätt smarta, vi behöver inte trassla till det så mycket. Jag tror att kunderna tycket det är lätt att arbeta med oss, att vi är tillgängliga.

5.2.10 Telefonintervju med Richard Wästberg, Buckminster AB, kompletterande frågor, 060522⁶⁶

Hur ser vinstmarginalerna ut nu jämfört med tidigare?

Svårt att svara på, det ingår inte i vår matematik.

Hur ser era marknadsstrategier ut?

Som dem flesta konsultbolag gör så utnyttjar vi dem kontakter man har och befintliga kontakter.

Själva jobbet handlar oerhört mycket om personliga relationer och förtroende.

Känner ni att ni har ändrat era strategier?

Nej inte i stort, konkurrensen är mycket hårdare nu än vad den var för fem år sedan, men strategiskt, nej.

Uppfattar ni era kunder som lojala?

Ja våra kunder är lojala.

5.2.11 Vinstmarginal (sekundärdata)

Buckminster AB påvisade en vinstmarginal på 15,59 % år 2005.⁶⁷

5.2.12 Telefonintervju med kundföretag. Ulrica Franzén. Södersjukhuset 060510⁶⁸ och Anna Christenson, Vällingby Centrum 060510⁶⁹

Hur fungerade relationen med Ruth (samarbetet)?

Franzén (F): I stort fungerade det bra..dem var bra, kompetenta, duktiga på att hålla ihop de olika delarna.

Christenson (C): Det fungerade utmärkt.

Var det givande?

F: Ja, resultatet blev jätte bra.

C: Ja, annars skulle vi inte samarbeta med dem.

Fick ni gehör för era idéer?

⁶⁶ Telefonintervju den 22/5 2006 med Richard Wästberg (5 minuter), muntlig källa. Buckminster AB.

⁶⁷ <http://80-www.ad.se.till.biblextern.sh.se/index.php?serv=foretagsfakta>

⁶⁸ Telefonintervju den 10/5 2006 med Ulrica Franzén (15 minuter), muntlig källa. Södersjukhuset.

F: Ja, oja dem var väldigt lyhörda.

C: Ja

Lätt att få kontakt, snabb respons?

F: Ja, oja det tycker jag nog.

C: -

Är ni nöjda med resultatet av samarbetet med Ruth?

F: (Ja, resultatet blev jätte bra)

C: Ja

Uppfattade ni processen som kreativ och innovativ?

F: Ja, mycket...dem var jätte duktiga

C: Ja

Anser ni att den lösning som levererades var kanalberoende?

F: Svårt att svara på...jag passar nog på frågan.

C: Ja, vi diskuterar alltid det.

Upplevde ni det som fördelaktigt att vara del av deras nätverk?

F: Ja... för mig är det viktigt att nå ett mål... viktigt att vara delaktig.

C: -

Uppfattade ni Ruth som engagerade, proaktiva?

F: Ja, oja

C: Mycket

Uppfattade ni det som att de hade förståelse för er verksamhet?

F: Ja, det hade dem

C: Ja

Har du en bra relation till Ruth?

⁶⁹ Telefonintervju den 10/5 2006 med Anna Christenson (10 minuter), muntlig källa. Vällingby Centrum.

F: Ja, det tycker jag nog

C: -

Finns det något ytterligare att önska från Ruths sida?

F: ...nu var det ett tag sen...det var något...kan inte komma på.

C: Nej

5.2.13 Telefonintervju med Håkan Wiklund. Alvikskolan. Kundföretag till Ymer. 060510.⁷⁰

Hur fungerade relationen med Ymer (samarbetet)?

Det fungerade bra. Vårt samarbete med Ymer bygger på att jag känner han som är vd för Ymer, plus att han har en skolbakgrund vilket gör att för mig var det väldigt naturligt att prata med honom och hans medhjälpare därför att de hade lätt att sätt sig in i vår informatik och det vi ville få fram. Så på så vis har samarbetet gått väldigt lätt. Jag tror inte att jag kanske hade om jag bara hade tagit någon byrå rakt ur luften hade fått samma resultat. Det har jag svårt att tänka mig.

Var det givande? (samarbetet)

Ja, det var det verkligen, det var, ge och ta och, dem lyssnar på oss och vi fick mycket tillbaka från dem.

Är ni nöjda med resultatet av samarbetet med Ymer?

Ja.

Uppfattade ni Ymers lösningar som kreativa och innovativa?

Ja det gjorde vi. Vi ville att dem skulle komma med någonting utöver det vi själva kunde prestera, och det tycker jag de gjorde.

Upplevde ni det som fördelaktigt att vara del av deras nätverk?

Indirekt, att de har andra erfarenheter och så vidare. Det antar jag att det har betydelse. Dem har ju inte så många kunder inom samma bransch som vi är, så såtillvida är det svårt att säga att nätverk...

Däremot så finns det ju ett nätverk kring, andra byråer, massmedia och kontakter, liksom i medievärlden som var nyttiga för oss, snarare det.

Anser ni att Ymer har stor bredd och är duktiga strateger?

Deras kunskande har jag stort förtroende för. Det kändes absolut som jag överlämnade ansvaret hos dem, och jag kunde liksom svälja deras idéer utan att ifrågasätta och diskutera. Sådållvida kändes det som de hade stort kunskande.

Anser ni att dem är jordnära och lyssnar till sina kunder?

Ja absolut.

Finns det någöt ytterligare att önska från Ymers sida?

Nej. Inte mer än den jag efterfrågar. En sån där fundering man har haft i efterhand är ju att, alltså de talar ju med oss, vi är ju experter på våran fråga så att säga, på skola och utbildning. Det är möjligtvis att liksom dem skulle ha knutit till sig en annan part som också befann sig inom Sokol och utbildningsområdet, i arbetet med oss. Möjligtvis det. Men det var ingen brist utan det är liksom bara en tanke man kunde haft för att ännu mer förbättra det vi gjorde.

5.2.14 Telefonintervju med Benny Larsson. SEVAB. Kundföretag till Ymer. 06 05 10.⁷¹

Hur fungerade relationen med Ymer (samarbetet)?

Bra..

Hur såg samarbetet ut? Var det givande?

⁷⁰ Telefonintervju den 10/5 2006 med Håkan Wiklund (6 minuter), muntlig källa. Alvikskolan.

⁷¹ Telefonintervju den 10/5 2006 med Benny Larsson (4 minuter), muntlig källa. SEVAB.

Det som skulle ha kunnat vara något bättre är... det känns som vi har lite för många kontaktpersoner, kontaktytor. Vilket är både bra och dåligt givetvis men jag kan känna mig lite förvirrad vem som håller i projektet.

Är ni nöjda med resultatet av samarbetet med Ymer?

Japp.

Uppfattade ni Ymers lösningar som kreativa och innovativa?

Ja, jag uppfattar dem som kreativa och de har ett tänk och har en linje i det dem presenterar... De har en röd tråd i det dem levererar.

Upplevde ni det som fördelaktigt att vara del av deras nätverk?

Absolut. Jag är inte så uppdaterad på hur deras nätverk ser ut, men självklart är det bra om våran leverantör har ett nätverk, då håller dem sig ju bättre uppdaterade om vad som händer, runt omkring.

Anser ni att Ymer har stor bredd och är duktiga strateger?

Ja.

Anser ni att dem är jordnära och lyssnar till sina kunder?

Ja absolut.

Finns det något ytterligare att önska från Ymers sida?

Jag känner mig tämligen nöjd än så länge.

5.2.15 Telefonintervju med Malin Hammarström. Stjärnurmakarna. Kundföretag till Ymer. 060510.⁷²

Hur tycker ni att relationen till Ymer har fungerat?

⁷² Telefonintervju den 10/5 2006 med Malin Hammarström (10 minuter), muntlig källa. Stjärnurmakarna.

Det har fungerat bra tycker jag, som sagt har vi börjat jobba med Ymer sen mars i år, så att det är fortfarande en väldigt ny relation. Man måste ju lära känna varandra som företag för att kunna, för att det skall flyta på helt smidigt. Så att vi är väl fortfarande i den fasen att vi försöker komma fram till ett arbetssätt som ska fungera bra både för oss och för dem.

Hur ser samarbetet ut? Är det givande?

Ja absolut, det är jätte givande..vi har precis inlett..vi startar på måndag vår första kampanj, första kampanj som vi gör med Ymer och det är ju på grund av deras kampanj-tänk och idé-tänk som vi valde dem som byrå från början. Just nu är det jätte givande och alla är ju spända för vad det skall ge i slutändan

Känner ni att ni är nöjda med resultatet så här långt?

Vi har inte kunnat se resultatet riktigt ännu. Men vi är ju väldigt nöjda med det material dem har producerat och även fått väldigt mycket positiv feedback från våra butiker som precis fått det till sina butiker.

Uppfattar ni så här långt deras lösningar som kreativa och innovativa?

Ja det gör vi. Tillräckligt kreativa och innovativa, för... till det syftet. Det får ju liksom inte bli för krångligt heller. Det skall vara enkelt och snabbt och så.

Upplever ni det som fördelaktigt att vara en del av deras nätverk?

Eftersom dem i slutändan har ansvaret för den kvalitén produkterna de producerar har så går ju vi mycket på deras kontakterna när det gäller fotografer och så vidare, just för att dem skall, det ska bli så bra som dem och vi vill ha det. Så det nätverket har vi ju tagit del av och är liksom nöjda med.

Ymers bredd som företag och hur dem tänker som strateger? Hur känner ni kring det?

Vi uppfattar ju att Ymer har den bredd som vi behöver. Man kan ju ta det ett steg högre och liksom använda en byrå som har större kapacitet på alla områden, men det skulle inte vi kunna tillgodogöra oss på nåt sätt. Ymer har den kapacitet som vi anser att vi behöver och den nivån kostnadmässigt vi vill ligga på.

Anser du att dem är jordnära och lyssnar på er som kund?

Ja det anser jag.

5.2.16 Telefonintervju med Magnus Hermansson. Sandys. Kundföretag till Buckminster AB. 060515.⁷³

Hur tycker du att relationen med Buckminster (BM) har fungerat?

Vi har haft dem i rätt många år, så som en följd av det så tycker vi att det har varit rätt bra. Så att det har varit ett bra samarbete.

Hur har samarbetet sett ut, har det varit givande?

Rent traditionellt samarbete, vi har bett dem göra marknadsföring åt oss, och det har dem gjort.

Har ni känt att det har funnits något ytterligare att önska av samarbetet med BM?

Vi var extremt nöjda med dem.

Tycker du att dem har haft förståelse för er verksamhet?

Så stor förståelse som jag tror att man kan få från en reklambyrå, absolut.

Anser du att det var ett kreativt team som ni arbetade med?

Ja det tycker jag.

Fick ni vara en del av arbetsprocessen vid utvecklandet av lösningar?

Nej inte en del av arbetsprocessen, det tycker jag inte.

Anser du att Bm löste era ”kärnproblem”?

Jag har den uppfattningen att en reklambyrå inte kan leverera svaren på ens kärnproblem. Men kom vi med en marknadsförings fråga som vi ville att dem skulle lösa så löste dem den åt oss, ja!

Tycker du att BM har gjort rätt typer av arbeten åt er?

Dem har gjort väldigt många bra saker, så har dem gjort några dåliga saker, precis som vi har gjort också. Vi har de ett samarbete med dem under många år, gissningsvis kanske fyra fem år. Och självklart är det så att om man har en relation så länge så är man nöjd... vi tycker att dem gjorde jättebra. Sen självklart så man ju förstås inte alltid överens om det kreativa arbetet.

Anser du att annonserna syns? Att det har varit väl synliga saker dem har producerat?

Absolut... jag tycker att dem har gjort ett bra jobb ja, i den frågan.

Dem idéer som dem har haft, har dem nått fram till er, samt till era kunder, det är egentligen två olika frågor. Om dem har haft en ide, har dem fått fram den till er?

Vi hade nog kanske inte så mycket den typen av samarbete. Vi är en jobbigare kund att ha att göra med på det sättet, för vi kommer med idéerna, så här vill vi att ni ska göra.. och det kan en del reklambyråer säkert tycka är jobbigt. Men i den mån man har gett dem ett uppdrag så dem kommit tillbaka med idéer på utformning och så där.. Det är svårt att svara i generella termer. Ibland tycker man att det är jävligt bra och ibland urkasst och så. Så blir det ju kanske med ett sådant kreativt arbete. Ibland blir det väldigt lyckat, och ibland tycker man att dem är ute och snurrar. Men det vill jag påstå är ingen skillnad mellan dem och någon annan, utan det är nog också lite gran i sakens natur.

Anser du att BM har fått fram ert budskap till er kund?

Utformningen har varit bra. Jag tror kunden har förstått det vi har velat kommunicera, absolut.

Har Bm's marknadsförings idéer spritt sig inom er organisation?

Dem har gjort saker som vi tycker har varit väldigt bra, som sedan liksom har anammats innanför hela systemet sedan, ända ut i butiksledet, som man tycker; det här var en väldigt tuff utformning eller en bra ide eller vad som helst. Det har hänt, absolut. Väldigt ofta så har ju uppslaget till marknadsföringen kommit från oss men dem har liksom satt både ord och bild och gjort utförandet på ett så bra sätt som vi aldrig hade kunnat göra själva. Och därför har dem "klätt" våran ide i en bra kostym som har haft lätt för att sälja in sedan i hela organisationen, absolut, det har dem gjort,

⁷³ Telefonintervju den 15/5 2006 med Magnus Hermansson (12 minuter), muntlig källa. Sandys.

Har deras arbete förflyttat eran organisation, eller hur den uppfattats av kunder.

Nej det tror jag inte.

Anser du att BM är generalister, och i så fall är det positivt eller negativt?

Det är nog både bra och dåligt tror jag. Det är nog bra på det sättet att dem får lite input, och dem har också i några fall lyckats knyta ihop våran verksamhet med kanske någon aktivitet eller vad som helst som nog inte hade dykt upp annars. Vi har kunnat sponsra och vara med på saker som vi liksom aldrig hade fått frågan annars, det är väldigt positivt. Negativt blir väl att kanske att om man är ensam liksom så.. jag tror att vi är om inte den enda så en av de få kunder de hade som jobbade direkt med snabbrikliga konsumtionsvaror. Och det är lite annorlunda att arbeta med den typen av varor än att liksom med buisness to buisness eller någonting sådant. Och då kan det ju vara negativt på det sättet att dem inte har den vanan eller den upparbetade känslan för hur man arbetar med snabbrikliga konsumtionsvaror.

Anser du att BM har varit tillgängliga för er?

Ja absolut... inga bekymmer...

5.2.17 Telefonintervju med Norma Eriksson. Finansdepartementet. Kundföretag till Jupiter Reklam AB. 060515.⁷⁴

Hur såg samarbetet ut, tyckte du att det var givande?

Ja vi anlidade dem för att utföra en uppgift åt oss, det är klart att det var givande för oss

Blev ni nöjda med resultatet, samarbetet?

Ja, delvis.

Uppfattade du deras lösningar som kreativa och innovativa?

Ja.

Anser du att fanns något ytterligare att önska från Jupiters sida?

När vi arbetade med dem så blev vår produkt försenad, det var ett ganska specifikt fall att dem inte såg till att vår produkt blev tryckt i tid.

Tycker du att dem hade förståelse för er verksamhet?

Ja.

Tycker du att dem lyhörda inför era åsikter?

Ja.

Tycker du att dem var duktiga på att se er ”verklighet”?

Ja ganska, inte alltid.

Trivdes du med samarbetet med Jupiter?

Ja.

Anser du att ni hade goda relationer på individplan?

Ja.

Har Jupiter fått er att tänka annorlunda?

Nej.

5.2.18 Telefonintervju med Helena Andersson. Viamare Sea Club. Kundföretag till Buckminster AB. 060516.⁷⁵

Hur tycker du att samarbetet och relationen har fungerat med Buckminster (BM)?

Det har fungerat jättebra.

Hur länge har ni haft detta samarbete?

Fyra år kanske.

⁷⁴ Telefonintervju den 15/5 2006 med Norma Eriksson (7 minuter), muntlig källa. Finansdepartementet.

⁷⁵ Telefonintervju den 16/5 2006 med Helena Andersson (9 minuter), muntlig källa. Viamare Sea Club.

Ni arbetar fortfarande med dem?

Lite grann bara, vi har bytt byrå därför att vi har en egen byrå inom koncernen.

Hur tycker du att samarbetet har sett ut?

Dem har hjälpt till med broschyrer och en segeltävling vi har haft och tycker jag har varit väldigt duktiga.

Har samarbetet varit givande?

Absolut, självgående, liksom komma med förslag och så...

Har BM:s nätverk påverkat er?

Nja, det vet jag inte riktigt. I den stora segeltävlingen dem har jobbat med har det säkert gett positiv effekt.

Finns det något ytterligare att önska från BM:s sida?

Nja, ja, inte jag i alla fall. Nu är det ju inte bara jag som arbetar med dem i och för sig. Jag har varit jättenöjd med dem.

Har dem haft en god förståelse för er verksamhet?

Ja, absolut...dem har haft väldigt bra koll, tycker jag.

Anser du att dem har varit ett kreativt team?

Ja, absolut, nu är det mest två stycken vi har arbetat med, det har fungerat jättebra.

Har ni varit en del av deras arbetsprocess?

Ja, det har vi väl varit, det har varit väldigt självgående. Dem har ofta kommit med förslag vi har blivit väldigt nöjda med. Vi har inte behövt att kreera så mycket själva.

Har dem löst era problem på ett bra sätt?

Ja för vårt företags skull i alla fall vet jag.

Tror du att dem har löst ert kärnproblem?

Ja, det har dem säkert gjort. För våran skull, vi har ju medlemsklubb nu, har dem mest gjort broschyrer och såna saker och förstått vad vi har tänkt på i och för sig.

Tycker du att dem har sett ert problem ur er kunds synvinkel?

Det tror jag nog att dem har gjort. Dem har varit förstående för vad vi har velat ha, att våra kunder också är våra medlemmar.

Har det dem har gjort syns på ett bra sätt?

Det har dem väl gjort i och för sig. Det har i och för sig varit på uppdrag av oss. Det har varit så synligt som vi har velat haft dem, det tycker jag.

Tycker du att dem idéer dem har haft har nått fram till er?

Ja, absolut, det känns som att dem har förstått vad vi vill ha.

Tror du att det har nått vidare till kunderna sedan?

Ja det tror jag.

Tror du att deras idéer/tankesätt har spridigt sig i eran organisation?

Det kan inte jag svara på...

Anser du att det har varit lätt att arbeta med BM?

Ja, absolut det har det varit

Har dem varit tillgängliga för er?

Ja då, det har dem varit.

Är det någonting annat i arbetsprocessen med dem som du anser varit utmärkande?

Just det att dem förstår det vi har velat haft. Att det stämmer med det vi velat ha.

5.2.19 Telefonintervju med Annelie Wahlund. Fonus. Kundföretag till Jupiter Reklam AB. 060516.⁷⁶

Hur såg samarbetet ut, var det givande?

Jag har jobbat med dem tre omgångar när vi har gjort vår verksamhetsberättelse så har dem varit produktionsbolag/reklambyrå. Det är ett årsprojekt kan man säga som börjar under september och pågår fram till mars, så är det uppehåll, och sen är det september fram till mars igen.

Tycker du att det har varit ett givande samarbete?

Ja, absolut.

Är ni nöjda med samarbetet med Jupiter?

Ja absolut, jag är väldigt nöjd med det resultat dem har åstadkommit.

Uppfattar du deras lösningar som kreativa och innovativa?

Jag kan säga som så att dem är en produktionsbyrå vilket till skillnad från exempelvis en designbyrå är design specialister eller någonting sånt. Man kan också se vilken specialisering dem har, dem här är väldigt duktiga på att köra produktioner, kanske inte lika fokuserade på designlösningar, exempelvis.

Uppfattar du att ni har varit delaktiga i deras nätverk?

Nej, det här har varit jag och några stycken där (Jupiter) bara.

Tycker du att det finns något ytterligare att önska från Jupiters sida?

I mitt fall skulle jag vilja ha mer kreativ designmässig höjd, i annat fall är jag väldigt nöjd.

Tycker du att dem har förståelse för er verksamhet?

Ja det tycker jag.

Anser du att Jupiter är eniga gentemot er?

Ja, absolut.

⁷⁶ Telefonintervju den 16/5 2006 med Annelie Wahlund (6 minuter), muntlig källa. Fonus.

Tycker du att dem är lyhörda för era synpunkter/åsikter?

Ja det tycker jag.

Tycker du att dem är duktiga på att se er verklighet/omvärld?

Ja.

Trivs ni med att arbeta med Jupiter?

Ja.

Har ni bra relation på individplanet till Jupiter?

Ja.

Tycker du att Jupiter har förflyttat er, att kunderna har fått en annan syn på er?

Nej.

Tycker du att dem har fått er att tänka på ett annorlunda sätt?

Nej.

6 Analys

Empirisk primärdata ställs här mot oberoende variabler.

6.1 Struktur

6.1.1 Ymer

På Ymer har man inga särskilda strukturer, men däremot anlitar man folk utifrån när den egna personalen inte räcker till. Inom företaget arbetar man i projektgrupper där det ständigt bildas nya konstellationer för nya projekt. Beslut fattas demokratiskt, den bästa idén vinner.

6.1.2 Ruth

På Ruth uppfattar man sig som tydligt organiserade, i arbetsgrupper i form av projektgrupper. Viss kund har samma arbetsgrupp. Kärnarbetsgruppen är nödvändig för att få saker gjorda. Beslut tas tillsammans inom gruppen, Erik menar att organisationen är platt där alla har relativt stort inflytande. Enligt Erik arbetar man väldigt ofta med aktörer utanför Ruth. Wunshe menar dock att det finns en utarbetad modell dem alltid följer, oavsett uppdrag.

6.1.3 Jupiter Reklam AB

Inom Jupiter Reklam AB finns det väldigt tydliga strukturer. Arbetsgrupperna ser lika ut från fall till fall, där medlemmarna har olika ansvarsområden. Besluten tas av arbetsgruppen. När det gäller nätverksarbete så sker detta arbete med kundens nätverk. Arbetet sker i form av projektgrupper utan någon egentlig hierarki, i vissa lägen har projektledaren dock bestämmande rätt.

6.1.4 Buckminster AB

Inom Buckminster arbetar man i team i form av projektgrupper. Enligt Wästbergs utsago är organisationen platt och arbetsuppgifterna specialiserade. Dessa roller är dock inte fasta, utan dessa roller kan ”flyta” över och överlappa varandra. Arbetet sker även i samarbete med andra byråer.

6.2 Styrning (mål/processtyrt)

6.2.1 Ymer

Enligt Wallin (Ymer) arbetar man såväl mål- som processororienterat.

6.2.2 Ruth

Enligt Wunshe (Ruth) strävar man tillsammans med kunden mot samma mål, man menar att det i regel alltid finns fasta målsättningar med projekten. Beträffande byrån i sig är dem fasta målsättningarna inte lika framträdande. Målen är inte särskilt långsiktiga.

6.2.3 Jupiter Reklam AB

Enligt Lindberg på Jupiter Reklam så handlar processerna om det specifika projektet samtidigt som arbetet i praktiken sker ganska improviserat, med undantag för viss kvalitetssäkring. Vidare menar Lindberg att byrån är ganska resultatorienterat. I arbetet inom projektgrupperna har ledningen inga synpunkter eller insyn i, och därav finns inte heller någon övergripande styrning.

6.2.4 Buckminster AB

Enligt Wästberg är Buckminster målstyrt, om än målen är vaga. Processen innebär att identifiera kundens problem.

6.3 Innovation/kreativitet

6.3.1 Ymer

Här menar Wallin att innovation och kreativitet är de viktigaste konkurrensfaktorerna. Man anser sig skapa unika och annorlunda lösningar.

Wiklund på Alviksskolan anser Ymers lösningar som kreativa och innovativa, att dessa presterade någonting dem själva inte kunnat prestera och Hammarström (Stjärnurmakarna) uppfattade Ymers prestation som tillräckligt kreativ och innovativ.

Enligt Larssons (SEVAB) utsaga uppfattade dem Ymer som kreativa och innovativa, samt att det fanns en "röd tråd" i det dem levererade.

6.3.2 Ruth

Wunsche menar innovation finns där, men att arbetet i regel är konservativt. När det sker nya saker i omvärlden så anpassar man sig efter det.

Franzén (Södersjukhuset) och Christenson (Vällingby Centrum) ansåg Ruth som innovativa och kreativa.

6.3.3 Jupiter Reklam AB

Man anser sig själva inte som "högkreativa" men menar att kreativitet har en viss betydelse. Kunden efterfrågar sällan innovation. Det viktiga är snarare tydlighet.

Eriksson på Finansdepartementet uppfattade lösningarna som kreativa och innovativa.

På Fonus anser Wahlund att Jupiter Reklam är innovativa och kreativa när det gäller att "köra produktioner". Däremot anser Wahlund att dem inte riktigt lever upp till "designmässig höjd" beträffande kreativa lösningar. Det finns således lite mer att önska kring designlösningar.

6.3.4 Buckminster AB

Wästberg menar att kreativitet är helt avgörande eftersom det är detta dem säljer. Både Hermanson (Sandys) och Andersson (Viamare Sea Club) uppfattar Buckminster som kreativa och innovativa.

6.4 Anpassningsbarhet/flexibilitet

6.4.1 Ymer

Man måste enligt Wallin vara vaksamma när det gäller arbetsmetoder och teknologi för att anpassa sig till det senaste.

6.4.2 Ruth

Wunsche menar att man anpassar sig till nya kanaler då media - konsumtionen ändras. Man söker nya samarbeten och nya människor för att svara på detta krav.

6.4.3 Jupiter Reklam AB

Lindberg menar att man måste anpassa sig till de nya medierna. Detta vill man lösa genom att anlita nya människor som kan tänka i nya banor.

6.4.4 Buckminster AB

Man har anpassat sig på så vis att man arbetar som konsulter, där flera byråer kan vara inblandade.

6.5 Teknologi

6.5.1 Ymer

Wallin menar att man måste vara vaksam kring den teknologiska utvecklingen, att anpassa sig till den. Tekniken ger kunderna möjligheten att göra arbetet själv vilket kan bli förödande för reklambranschen om företagen väljer att sköta reklam - makandet "inhouse".

6.5.2 Ruth

Enligt Wunsche har teknologin ganska liten betydelse. Man använder teknologin för att lösa saker samtidigt som den underlättar arbetet och sparar pengar.

6.5.3 Jupiter Reklam AB

Teknologin har enligt Lindberg inneburit stora förändringar. Han lyfter fram ”interaktivitet” som något av en akilleshäla för byrån som gör att dem måste söka samarbete med underleverantörer. Vidare menar han att det krävs anpassningsförmåga, nya tankesätt för att svara på de nya medierna.

6.5.4 Buckminster AB

På frågan ”hur stor betydelse tekniken har på företaget” svara Wästberg att *datorerna är bara slavar åt oss*, och då man behöver spjutspetsteknik så köper man den. Samtidigt menar Wästberg att den teknologiska utvecklingen har tagit hårt på reklambranschen vilket har lett till att priserna på arvoden har sjunkit.

6.6 Samverkan/relationer

6.6.1 Ymer

På Ymer menar man att nära relationer till kunden är själva grunden. Enligt Wallin har man rätt starka relationer med kunderna som ligger på en personlig nivå.

Enligt Wiklund (Alvikskolan) fungerade det bra. Samarbetet låg på en personlig nivå och som en följd av detta fortskred det hela ”våldigt lätt”.

Likaså menar Hammarström (Stjärnurmakarna) att samarbetet och relationen fungerat mycket bra och att detta har varit väldigt givande. Från SEVAB:s sida menar man att relationen till Ymer har fungerat bra, men menar samtidigt att det finns för många kontaktpersoner, vilket uppfattas som förvirrande då man inte vet vem som ”håller i projektet”.

6.6.2 Ruth

Enligt Wunsche är en god relation till kunden en grundförutsättning. Byrån samverkar ofta med andra typer av konsulter och byråer för att lösa en kunds problem.

I stort sett fungerade samarbetet bra enligt Franzén på Södersjukhuset och enligt Vällingby Centrum fungerade det utmärkt.

6.6.3 Jupiter Reklam AB

Det sker enligt Lindberg samverkan mellan byrån och kunden där man diskuterar kring projektet, där kunden kan komma med synpunkter. Denna samverkan innefattar även kundens nätverk och i vissa fall även reklambyråns ifall kunden saknar denna. Ju större projekt, desto mer samverkan och frekventare avstämning.

Eriksson (Finansdepartementet) trivdes med samarbetet med Jupiter Reklam och ansåg att de hade en god relation på individplan. Resultatmässigt var man delvis nöjda med samarbetet.

På Fonus trivdes man enligt Wahlund med samarbetet med Jupiter Reklam och hon ansåg att dem hade en bra relation på individplan. Vidare menar Wahlund att resultatet blev bra och att samarbetet var givande.

6.6.4 Buckminster AB

Kunden är i hög grad iblandad i processen där kunden initialt kommer med ett problem som Buckminster försöker lösa. Kunderna och Buckminster tenderar enligt Wästberg arbeta med fler byråer samtidigt. Detta är enligt honom en grundläggande affärsidé.

Sandys är "extremt nöjda" beträffande samarbetet med Buckminster. Hermansson menar att BM har varit lättillgängliga och på den fronten har det inte funnits några som helst bekymmer. Däremot har Sandys inte varit delaktiga i själva arbetsprocessen, detta har skötts av BM.

Enligt Andersson har samarbetet och relationen mellan BM och Viamare Sea Club fungerat ypperligt. Hon menar att arbetet har varit mer eller mindre självgående. Vidare menar Andersson att BM har förstått det dem har varit ute efter, och att resultatet har överensstämmt med det syfte insatsen har haft. Dessutom anser Andersson att BM har varit tillgängliga.

6.7 Värdeskapande

6.7.1 Ymer

Wallin lyfter fram lyhördhet gentemot kund, att lyssna på kunden, att vara jordnära och skapa skräddarsydda lösningar som ger bästa resultatet för kunden.

Wiklund (Alvikskolan) uppfattar Ymer som både lyhörda och jordnära, man är dessutom nöjda med resultatet.

Hammarström (Stjärnurmakarna) är nöjd med det material Ymer har producerat. Man uppfattar även Ymer som jordnära och lyhörda.

Larsson (SEVAB) uppfattar Ymer såväl jordnära som lyhörda och är dessutom nöjda med resultatet.

6.7.2 Ruth

På frågan om värdeskapande svarar Wunsche att man lär sig hela tiden i dem olika projekten. De värden man levererar för kunden är engagemang, proaktivitet och förståelse för kundens affärer.

Franzén uppfattade Ruth som engagerade, proaktiva, samt att de hade förståelse för Södersjukhusets verksamhet.

Christenson uppfattade Ruth som engagerade, proaktiva, samt att de hade förståelse för Vällingby Centrums verksamhet.

6.7.3 Jupiter Reklam AB

De värden man anser sig leverera är lyhördhet, förståelse för kundens verklighet och omvärld. Enligt Lindberg är man relativt duktiga på att leverera dessa värden vilket, enligt honom, till stora delar beror på att man är pragmatiska och anpassningsbara.

Eriksson på Finansdepartementet anser att Jupiter Reklam har förståelse för kundföretagets verksamhet, att man är lyhörda inför dess åsikter och att man kan se kundens "verklighet".

Från Fonus sida anses att Jupiter Reklam har förståelse för Fonus verksamhet och att man är lyhörda inför deras åsikter, samt att man från byråns sida är duktiga på se kundens verklighet och omvärld.

6.7.4 Buckminster AB

De värden man kan leverera enligt Wästberg är maximal verkningsgrad och i bästa fall att man lyckas skapa ett tankesätt som sprider sig inuti kundföretaget.

Enligt Hermansson på Sandys har Buckminsters insats varit värdeskapande genom att annonserna har synliggjorts. Hermansson menar att de idéer Buckminster har kommit med även har spritt sig ända in i butiksledet. Buckminster är enligt Hermansson varit duktiga på att "klä" Sandys idéer, som sedan har varit lätta att sälja in i hela organisationen.

Andersson menar att arbetet har synliggjorts på ett bra sätt så insatsen uppmärksammas av slutkunden. Däremot är hon osäker om Buckminsters idéer har spridit sig inuti Viamare Sea Club.

6.8 Kundlojalitet

6.8.1 Ymer

Wallin uppfattar kunderna som lojala.

6.8.2 Ruth

På Ruth anser man att kunderna är lojala, men bara så länge byrån "presterar". I annat fall är lojalitet inte värd någonting.

6.8.3 Jupiter Reklam AB

Lindberg anser att priset är i det främsta rummet och att lojalitet därmed är av mindre vikt.

6.8.4 Buckminster AB

Wästberg anser att kunderna är lojala.

6.9 Kommunikation

6.9.1 Ymer

Kommunikationen sker övervägande horisontellt såväl inom byrån som utåt mot kund.

6.9.2 Ruth

Kommunikationen sker i hög grad horisontellt där hela arbetsgruppen inklusive kunden ingår.

6.9.3 Jupiter Reklam AB

Kommunikationen sker horisontellt inom projektgruppen.

6.9.4 Buckminster AB

Det finns inte någon särskild struktur utåt sett beträffande kommunikation. Internt inom byrån sker kommunikationen horisontellt.

6.10 Vinstmarginal (lönsamhet)

6.10.1 Ymer

Vinstmarginal år 2005, 1,81 %.

6.10.2 Ruth

Vinstmarginal år 2005, 10 %.

6.10.3 Jupiter Reklam AB

Vinstmarginal år 2005, 0,83 %.

6.10.4 Buckminster AB

Vinstmarginal år 2005, 15,59 %.

7 Resultat

I detta kapitel används data ur analysen för att uppfylla uppsatsens syfte. Syftet med uppsatsen är att analysera och utvärdera vilken process inom organisationen som är av betydelse för att kunna skapa förutsättningar för långsiktig överlevnad.

7.1 Struktur

7.1.1 Ymer

Ymer påvisar hög grad av decentraliserad *struktur* eftersom arbetet sker i projektgrupper och besluten fattas demokratiskt.

7.1.2 Ruth

Arbetet sker i form av projektgrupper där alla har relativt stort inflytande. Även aktörer utanför Ruths organisation kan ingå i denna grupp. *Strukturen* är med andra ord i hög grad decentraliserad.

7.1.3 Jupiter Reklam AB

Arbetet fortskrider i form av projektgrupper, med gemensamt beslutsfattande och

utan någon egentlig hierarki. Följaktligen pekar detta mot en hög grad av decentraliserad *struktur*.

7.1.4 Buckminster AB

Arbetet sker i form av projektgrupper och ofta symbios med andra byråer. Organisationsformen kan alltså uppfattas som i hög grad *decentraliserad*.

7.2 Styrning (mål/processtyrt)

7.2.1 Ymer

Beträffande variabeln *styrning* är Ymer såväl mål- som processtyrt. Därmed är dem i viss grad processtyrda.

7.2.2 Ruth

Enligt Wunsche arbetar man i regel mot fasta målsättningar. Således korrelerar *styrningen* i låg grad av processtyrning dvs. verksamheten är inte speciellt processtyrd.

7.2.3 Jupiter Reklam AB

Lindberg menar att arbetet i de specifika projekten sker ganska improviserat men menar också att företaget är relativt resultatorienterat. I detta ljus tolkas Jupiter Reklam som att den till viss grad är *processtyrt*.

7.2.4 Buckminster AB

Wästberg menar att Buckminster är målstyrt, vilket med andra ord pekar mot en låg grad av *processtyrning*.

7.3 Innovation/kreativitet

7.3.1 Ymer

På variabeln *innovation/kreativitet* menar Wallin att de levererar unika och annorlunda lösningar och får på denna punkt medhåll från samtliga av de intervjuade kundföretagen. Därmed måste Ymer anses som i hög grad innovativa och kreativa.

7.3.2 Ruth

Wunsche menar att företaget inte är särskilt innovativt; däremot anpassar dem sig till den utveckling som sker i omvärlden. Paradoxalt nog anser emellertid de intervjuade kundföretagen Ruth som innovativa och kreativa. Därmed måste Ruth till viss grad anses som *kreativa* och *innovativa*.

7.3.3 Jupiter Reklam AB

På Jupiter Reklam ser man sig inte som ”högkreativa” om än kreativitet har viss betydelse. Vidare menar Lindberg att kunden sällan efterfrågar innovation. Här går meningarna isär, där Eriksson (Finansdepartementet) anser Jupiter Reklam som innovativa och kreativa medan Wahlund (Fonus) uppfattar dem som kreativa/innovativa när det gäller produktion men inte när det gäller ”designmässig höjd”. Därmed anses Jupiter Reklam att till viss grad vara *innovativa* och *kreativa*.

7.3.4 Buckminster AB

Buckminster ser sig själva som innovativa och kreativa. Wästberg uppfattar detta som en avgörande faktor. Båda intervjuade kundföretagen uppfattar Buckminster som kreativa och innovativa. Således anses byrån i hög grad *kreativ* och *innovativ*.

7.4 Anpassningsbarhet/flexibilitet

7.4.1 Ymer

Deras strävan efter att anpassa sig till den teknologiska utvecklingen visar att de i hög grad är *anpassningsbara och flexibla*.

7.4.2 Ruth

Ruth anpassar sig genom att söka nya samarbeten och människor. Dem anpassar sig också till nya kanaler vartefter mediekonsumtionen förändras. I detta avseende är Ruth i hög grad *anpassningsbar och flexibel*.

7.4.3 Jupiter Reklam AB

Beträffande anpassningsbarhet/flexibilitet löser man detta genom att anlita personer som kan tänka i nya banor. I detta avseende kan Jupiter Reklam ses som i hög grad *anpassningsbara och flexibla*.

7.4.4 Buckminster AB

Buckminster är i hög grad *anpassningsbara/flexibla* eftersom man arbetar som konsulter där flera aktörer kan vara inblandade.

7.5 Teknologi

7.5.1 Ymer

Variabeln *teknologi* pekar mot att denna är av hög relevans och är därmed av stor vikt för organisationen. Detta i sin tur innebär att Ymer uppfattar sig som teknikberoende och att de försöker anpassa sig till denna.

7.5.2 Ruth

Teknologins betydelse är enligt Wunsche låg, då man enbart använder teknologin för att ”lösa saker”. Men han menar också att teknologin underlättar arbetet och sparar pengar. Detta måste även gälla för kund. Således måste *teknologin* i hög grad vara av vikt trots Wunsches invändning mot dess betydelse.

7.5.3 Jupiter Reklam AB

Lindberg menar att teknologi utvecklingen har inneburit stora förändringar som har gjort att dem måste söka samarbete med underleverantörer och att teknologin ställer krav på anpassningsförmågan. Jupiter Reklam är således i hög grad beroende av *teknologin*.

7.5.4 Buckminster AB

Behöver man ”spjutspetsteknik” köper man denna enligt Wästberg. Teknikutvecklingen har enligt honom påverkat reklambranschen på ett negativt sätt genom att arvodena har sjunkit. Med andra ord är Buckminster i hög grad *teknikberoende*.

7.6 Samverkan/relationer

7.6.1 Ymer

Enligt Wallin har man goda relationer och en väl fungerande samverkan med övriga aktörer. Här får Wallin medhåll från kundföretagen, vilket visar en hög grad av *samverkan* och nära *relationer*.

7.6.2 Ruth

Goda relationer till kunden är enligt Wunsche en grundförutsättning och Ruth samverkar intensivt med konsulter av olika slag och andra byråer. Båda kundföretagen anser att relationen har varit bra och att samarbetet har fungerat bra. Således har Ruth i hög grad goda *relationer* och en bred *samverkan* med andra aktörer.

7.6.3 Jupiter Reklam AB

Enligt Lindberg påverkas relationer och samverkan på projektens omfattning, ju större, desto högre grad av samverkan och relationer. Båda kundföretagen uppfattade samarbetet som givande och att man hade goda relationer på individplan. Följaktligen uppfattas en hög grad av *samverkan* och *relationer*.

7.6.4 Buckminster AB

Kunderna och Buckminster samverkar parallellt med flera byråer. Detta ses av Wästberg som en grundläggande affärsidé. Båda kundföretagen tycker att Buckminster är lättillgängliga och att samarbetet och relationerna har fungerat bra. I detta ljus torde Buckminster ses som i hög grad *samverkande* och *relationsinriktade*.

7.7 Värdeskapande

7.7.1 Ymer

Med värdeskapande avser Wallin lyhördhet gentemot kund och att skapa unika lösningar som ger bästa resultatet åt kunden. Detta stämmer överens med kundföretagens uppfattning. Således är Ymer i detta avseende i hög grad *värdeskapande*.

7.7.2 Ruth

De värden man enligt Wunsche levererar är engagemang, proaktivitet och affärsförståelse. Båda kundföretagen anser detta som en korrekt beskrivning och därmed måste Ruth i detta avseende ses som i hög grad *värdeskapande*.

7.7.3 Jupiter Reklam AB

De värden man enligt Lindberg kan leverera är lyhördhet, förståelse för kundens verklighet och omvärld. I dessa punkter får Lindberg medhåll från kundföretagen. Därmedelst kan Jupiter Reklam i hög grad anses som *värdeskapande*.

7.7.4 Buckminster AB

De värden man enligt Buckminster vill leverera är maximal verkningsgrad och nya tankesätt. På det stora hela överensstämmer detta med kundföretagens uppfattning med undantag att man på Viamare Sea Club är osäkra om deras tankesätt har spritt sig inuti organisationen. Buckminster kan uppfattas som i relativt hög grad *värdeskapande*.

7.8 Kundlojalitet

7.8.1 Ymer

Enligt Ymer är kunderna lojala, således överensstämmer denna variabel med hög grad av *kundlojalitet*.

7.8.2 Ruth

På Ruth anser man att kunderna är lojala, men bara så länge byrån "presterar". I detta ljus är kunderna i viss grad *lojala*.

7.8.3 Jupiter Reklam AB

Lindberg menar att priset sätts i det främsta rummet medan lojalitet är sekundärt. Alltså är kunderna *lojala* i låg grad.

7.8.4 Buckminster AB

Wästberg uppfattar kunderna som lojala och därmed påvisas hög grad av *kundlojalitet*.

7.9 Kommunikation

7.9.1 Ymer

Analysen pekar mot att kommunikationen i hög grad sker horisontellt inom och utåt sett i organisationen. Detta visar på att de på denna punkt i hög grad lever upp till horisontell *kommunikation*.

7.9.2 Ruth

Enligt Wunsche deltar samtliga i kommunikationen, såväl arbetsgruppens medlemmar som kund. Därmed sker *kommunikationen* i hög grad horisontellt.

7.9.3 Jupiter Reklam AB

Analysen pekar mot en hög grad av horisontell *kommunikation*.

7.9.4 Buckminster AB

Enligt Wästberg finns ingen speciell struktur beträffande utåtgående kommunikation. Internt sker kommunikationen horisontellt. Detta pekar mot en hög grad av horisontell *kommunikation*.

7.10 Vinstmarginal (lönsamhet)

7.10.1 Ymer

Ymer påvisade, som nämnts tidigare, en vinstmarginal som uppgick till 1, 81 %. Detta innebär att de befinner under den gräns där företaget skall befinna sig för att anses som lönsamma.

7.10.2 Ruth

Beträffande vinstmarginalen påvisade Ruth att dessa låg på minimum kravet 10 procent. Även i detta fall, likt Ymer, måste Ruth ändå anses som ett tämligen olönsamt företag.

7.10.3 Jupiter Reklam AB

Jupiter Reklam är de företaget, som av de undersökta, visar sämst lönsamhet. Med en vinstmarginal på endast 0,83 % ligger de klart under 10 % i vinstmarginal. Således kan inte detta företag heller anses som lönsam.

7.10.4 Buckminster AB

Av de undersökta företagen är Buckminster den enda som påvisar en vinstmarginal som överstiger 10 %. Buckminster hade år 2005 en vinstmarginal på 15,59 %. I detta ljus kan Buckminster ses som tämligen lönsamma. Men Buckminster uppnår inte 20 procentgränsen, vilket innebär att dessa också kan hamna i en ogynnsam situation eftersom de inte har råd att tappa kunder.

7.11 Resultatsammanfattning

Generellt sett arbetar/fungerar reklamföretagen enligt den teoretiska modellen. Resultatet pekar mot att samtliga byråer i hög grad anammar horisontell kommunikation, värdeskapande och användandet av decentraliserade strukturer. Vidare är dessa företag i hög grad värdeskapande, anpassningsbara/flexibla, samverkande och relationsinriktade. Dessutom påvisar dem hög grad av teknologiberoende. I det stora hela kan dessa företag även uppfattas som innovativa och kreativa, samt att dess kunder är relativt lojala samt uppvisar ett komplext köpbeteende. Sämst korrelation återfinns i processtyrningen där enbart två av företag anses delvis processtyrda.

Trots att det finns en stark korrelation mellan den framlagda teoretiska modellen och reklambyråernas förhållningssätt, så påvisar dessa företag inte någon förbättring av lönsamheten, eller nödvändiga vinstmarginaler för långsiktig överlevnad. Enbart en av de undersökta reklambyråerna påvisade en vinstmarginal som låg över minimum gränsen, dvs. 10 procent. Det bör dock påpekas att samma företag (Buckminster AB) året innan (2004)

påvisade en negativ vinstmarginal som uppgick till (- 16) %. Summan av detta blir att ingen av de undersökta företagen kan uppfattas som särskilt lönsamma, snarare tvärt om. Vi kan således inte finna något samband mellan uppfyllandet av vår teoretiska modell och de undersökta företagens verklighet och lönsamhet.

8 Slutsats

Denna uppsats problemformulering lyder ” Vilka organisatoriska faktorer är viktiga för teknikstyrda reklambyråer för långsiktig överlevnad”. I denna del av uppsatsen redovisas slutsatser som svarar på detta problem, samt en diskussion förs kring dessa slutsatser.

För att skapa långsiktig överlevnad för reklambyråer är ett flertal faktorer av stor vikt, inom såväl som utanför företagens omedelbara kärna. I denna uppsats så har variabler, vilka relaterar till reklambyråers struktur och dess påverkan på möjligheten att skapa goda relationer inom nätverket hanterats.

De faktorer som vi ser som viktiga för att skapa ökad långsiktig lönsamhet går hand i hand med ovan nämnda variabler, det vill säga; värdeskapande genom samverkan och relationer i nätverket av kunder och andra företag. Lojalitet hos kunden. Kommunikation inom nätverket. Organisationens struktur, styrning samt grad av kreativitet, flexibilitet och innovation inom företaget.

Uppvisandet av höga resultat på variablerna ur syntesen visade sig vara likvärdigt för samtliga av de fyra undersökta företagen, detta trots att företagen skiljer sig åt tämligen mycket åt i fråga om storlek (värt att notera är att 98% av reklambyråerna i Sverige har under 20 anställda). Detta pekar på att företagens storlek i detta hänseende är av mindre betydelse. Möjligen kunde en undersökning av de (i detta fall icke representativa) fåtalet mycket stora företagen, ha gett ett annorlunda resultat. Men detta bedömer vi vara osannolikt.

De höga värden vilka således infinner sig på variablerna ger vid handen att företagen i hög utsträckning bör lyckas med att skapa överlevnad på sikt. Då långsiktig överlevnad för ett företag i denna bransch i mångt och mycket innebär ökning eller åtminstone bibehållande av

befintlig omsättning över tid, så är detta ett kriterium som vi har analyserat för att kunna erhålla information om huruvida syntesens resonemang är applicerbart på företagens verklighet. En verklighet präglad av komplex efterfrågan och högt engagemang hos kundgruppen.

Dock uppvisade inget av de undersökta företagen den typ av omsättning som torde vara ett resultat av höga värden på de undersökta variablerna. Vilket framgår av resultatet. Byråer som lever upp till den teoretiska modellen borde tack vare det relativt stora utbytet inom nätverket etc. uppleva en stabil ökning av omsättning samt åtnjuta en relativt stabil position men så är tillsynes inte fallet.

I och med att vi bedömer att resultatet av undersökningen ger starka indikationer på uppfyllande av teorimodellen, men företagen trots detta inte uppvisar de karaktäristika som borde bli resultatet, i fråga om omsättning, marginaler etc., så måste frågan ställas varför så är fallet. Vår slutsats är att oavsett vilken typ av marknadsföringsstrategi som nyttjas, så kommer föresatsen att förbättra omsättning och stärka chanser för långsiktig överlevnad att misslyckas.

9 Diskussion

Orsaken till att strategiska föresatser inte lyckats anser vi vara en följd av hämmande krafter inom organisationen. De ledande aktörerna arbetar mot att uppfylla de faktorer som vi har nämnt i föregående kapitel, och uppfyller dem, men misslyckas med att uppnå själva syftet. Att skapa goda relationer till kunden, och att förstå dennes värdeskapande mot sin kund. Vad kommer sig detta? Vi anar en ”tröghet” inom organisationens strukturer som kommer sig av det bagage som dessa bär med sig. Bagaget består av övergripande sätt att arbeta, tänka och organisera sig. Med andra ord de strategiska föresatserna, samt företagskultur och tradition. Trögheten är tillsynes oövervinnelig.

Vad ska då göras för att uppnå en lösning på problemet med att kunna skapa långsiktig lönsamhet, goda marginaler och ökade chanser för företagets överlevnad om inte så fundamentalt viktiga saker som de ovan studerade leder till gott resultat. Ett svar kan vara att

mer omdanande förändringar måste till. Strukturer måste fundamentalt bytas ut (förändringar räcker inte). De gamla tekniska strukturerna som ständigt ger krympande marginaler och minskade intäkter är kanske utdömda.

Sannolikt måste befintliga företag således slås ut för att bereda vägen för en ny generation företagsstrukturer med bättre förutsättningar för att överleva. En generation företag med redan initialt mer välfungerande affärsstrategier. Företag som tjänar pengar.

10 Källförteckning

10.1 Tryckta källor

- Bonsiepe, Gui. 1994. Design issues. vol.10; #1
- Bruhn, Manfred. 2003. *Relationship Marketing: Management Of Customer Relationships*. Pearson Education Limited. Harlow.
- Denscombe, Martyn. 2000. Forskningshandboken. Studentlitteratur AB.
- Deshpandé, R., Farly, J.U. & Webster, F.E. 1993. *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms*. I: Journal of Marketing. Vol. 57: No. 1.
- Fill, Chris. 2002. Marketing Communications. Pearson Higher Education. London.
- Frostell Birge, Annika. 1998. Kreatörens goda cirkel. Göteborgs-Posten
- Hatch, Mary-Jo. 2002. Organisationsteori. Studentlitteratur AB. Lund.
- Hollis, Richard. 2001. *Graphic Design: A Concise History*. Thames & Hudson Inc. London.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. 1997. Forskningsmetodik : *Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder*. Studentlitteratur AB.
- Kitson, Michael. 1991. Computer Graphics in Art-and-Design Education: The Problem of Planning for Change: MIT-Press, Vol. 24, No. 5. pp. 541-547.
- Konkurrensverket. 2006. Nyhetsbrev.

- Kotler, Philip. 2005. Principles of Marketing. 11:e uppl. Pearson Higher Education. London.
- Melesko, Stefan. 1997. Ogilvy köpte ett svart svenskt håll. Svenska Dagbladet.
- Mintzberg, Henry. 1992. Structure In Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, US, New Jersey, USA.
- Normann, Richard & Ramirez Rafael. 1995. *Den nya affärslogiken*. Liber AB.
- Pagot, Henri. 1996. Svenska Dagbladet.
- Sveriges Grafiska Mediaförening, Grafiska Företagens Förbund, Kapero. 2004. Snabbfokus. *En sammanfattning av kundfokusrapporten*. Mediaprint Uddevalla AB. Uddevalla.
- Tufte, Per-Arne & Johannessen, Asbjörn. 2003. Samhällsvetenskaplig metod. Liber AB. Malmö.
- Steen, Liz. 2004. Trögt för nya reklambyråer. Dagens Media Sverige.
- Thomasson, Jan. 2005. Den nya affärsredovisningen. Liber AB.
- Tufte, Per-Arne & Johannessen, Asbjörn. 2003. Samhällsvetenskaplig metod. Liber AB. Malmö.

10.2 Elektroniska källor

- http://www.dis.uu.se/mkv/education/essays/Hela_uppsatser/2000/up2000_28.pdf
- <http://www.scb.se/statistik/NV/NV1206/2003M00/NV19SM0304.pdf>
- <http://www.ad.se>

10.3 Muntliga källor

- E-post kommunikation den 20/4 2006 från Thomas Gibson, Leoburnett AB.
- Intervju den 8/5 2006 med Erik Wunsche (35 minuter), muntlig källa. Ruth.
- Intervju den 8/5 2006 med Mats Wallin (30 minuter), muntlig källa. Ymer.
- Telefonintervju den 22/5 2006 med Erik Wunsche (12 minuter), muntlig källa. Ruth.
- Telefonintervju den 22/5 2006 med Erik Wunsche (15 minuter), muntlig källa. Ruth.

- Telefonintervju den 22/5 2006 med Mats Wallin (10 minuter), muntlig källa. Ymer.
- Telefonintervju den 10/5 2006 med Anna Christenson (10 minuter), muntlig källa. Vällingby Centrum.
- Telefonintervju den 10/5 2006 med Benny Larsson (4 minuter), muntlig källa. SEVAB.
- Telefonintervju den 10/5 2006 med Håkan Wiklund (6 minuter), muntlig källa. Alvikskolan.
- Telefonintervju den 10/5 2006 med Malin Hammarström (10 minuter), muntlig källa. Stjärnurmakarna.
- Telefonintervju den 10/5 2006 med Ulrica Franzén (15 minuter), muntlig källa. Södersjukhuset.
- Intervju den 11/5 2006 med Per Lindberg (40 minuter), muntlig källa. Jupiter Reklam AB.
- Intervju den 12/5 2006 med Richard Wästberg (19 minuter), muntlig källa. Buckminster AB.
- Telefonintervju den 15/5 2006 med Norma Eriksson (7 minuter), muntlig källa. Finansdepartementet.
- Telefonintervju den 15/5 2006 med Magnus Hermansson (12 minuter), muntlig källa. Sandys.
- Telefonintervju den 16/5 2006 med Annelie Wahlund (6 minuter), muntlig källa. Fonus.
- Telefonintervju den 16/5 2006 med Helena Andersson (9 minuter), muntlig källa. Viamare Sea Club.
- Telefonintervju den 22/5 2006 med Erik Wunsche (15 minuter), muntlig källa. Ruth.
- Telefonintervju den 22/5 2006 med Per Lindberg (11 minuter), muntlig källa. Jupiter Reklam AB.
- Telefonintervju den 22/5 2006 med Richard Wästberg (5 minuter), muntlig källa. Buckminster AB.