

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi & företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Göran Grape,
Hans Zimmerlund & Renate Åkerhielm
Vårterminen 2006

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Förändrade förutsättningar i reklambranschen

- En fallstudie på tre reklambyråers
organisatoriska förutsättningar
för konkurrenskraft -

Författare:
Cathrine Stenemyr
Lina Strand

Sammanfattning

Målet med uppsatsen är att hjälpa reklambyråers ägare och ledning att förstå vilka delar av organisationen som bör utvecklas för att förbättra dess konkurrenskraft och på så sätt överleva på den hårt konkurrensutsatta marknaden. En reklambyrås värde består av de personer som arbetar där och det är således genom dem som en utveckling kan ske. I uppsatsen har därför den interna organisationen fått stå i fokus när konkurrensstrategier har studerats.

Genom fallstudier på tre Stockholmsbaserade reklambyråer har författarna ämnat analysera och utvärdera byråernas konkurrensstrategier med hänsyn till deras organisationsstrukturer. Intervjuer har därför genomförts med anställda på byråerna för att få en bild av hur de upplever sina arbetssituationer. Dessa interna förutsättningar för att skapa värden har sedan ställts emot en undersökning av vad de tillfrågade reklaminköpande företagen värdesätter hos sin leverantör, för att se om reklambyråerna arbetar för att tillgodose kundernas behov.

De faktorer som enligt studien har visat sig vara viktiga för att reklambyråer ska lyckas förbättra sin konkurrenskraft är flera. En av de mest framträdande har visat sig var förmågan att skapa långsiktiga kundrelationer som medger en djupare förståelse mellan kunden och byrån. Långa och nära samarbeten leder till att byrån och kunden lär känna varandra och att värden kan skapas tillsammans. Undersökningen har även visat att det är en klar fördel om byråns ledning har förmåga att motivera sina anställda, då människorna i organisationen är avgörande för den tjänsteutvecklingen som krävs i denna bransch. Kompetent personal har också visat sig vara väsentliga, men den kundspecifika kompetensen är sannolikt högst värdesatt.

”...oavsett vilken riktning chefen kommer ifrån, måste vederbörande förstå vad som är värdet i byrån. Det är inte lokalen. Det är inte de feta kontrakten. Inte leasingbilarna. Eller representationsvillan. Det är och förblir de som jobbar där. Något annat värde finns inte”¹

¹ 2006-05-17. Tillgänglig:
<<http://bold.se/forum/showthread.php?s=ae0d9242e484016c66cb1014c9761fb3&t=10382&page=2>>

Sammanfattning	1
1 Inledning	<u>68</u>
1.1 Problembakgrund	<u>68</u>
1.2 Problemdiskussion	<u>79</u>
1.3 Problemformulering	<u>810</u>
1.4 Syfte	<u>810</u>
1.4.1 Perspektiv	<u>911</u>
1.5 Definition	<u>911</u>
1.5.1 Reklambyråer	<u>911</u>
1.6 Avgränsningar	<u>911</u>
1.6.1 Reklambyråer	<u>911</u>
1.6.2 Stockholm	<u>1012</u>
2 Metod	<u>1113</u>
2.1 Vetenskaplig metod	<u>1113</u>
2.1.1 Forskningsansats	<u>1113</u>
2.1.2 Analysmetod	<u>1214</u>
2.1.3 Validitet och reliabilitet	<u>1315</u>
2.1.4 Generaliserbarhet	<u>1315</u>
2.1.5 Förförståelse	<u>1416</u>
2.1.6 Källkritik	<u>1416</u>
2.2 Undersökningsmetod	<u>1517</u>
2.2.1 Datainsamlingsmetoder	<u>1719</u>
2.2.2 Urval av undersökningsobjekt	<u>1820</u>
3 Teori	<u>2022</u>
3.1 Teoretisk argumentation	<u>2022</u>
3.2 Teoripresentation	<u>2123</u>
3.2.1 Ledningsfilosofi	<u>2123</u>
3.2.2 Planeringsfilosofier	<u>2527</u>
3.2.3 Anpassning av erbjudandet	<u>2729</u>
3.3 Teoretisk syntes	<u>2830</u>
3.4 Teoretisk referensram	<u>2931</u>
3.4.1 Organisationsstruktur	<u>2931</u>
3.4.2 Konkurrensstrategier	<u>3234</u>
3.4.3 Möjliga utfall	<u>3335</u>
4 Empiri	<u>3436</u>
4.1 Byrå A	<u>3436</u>
4.1.1 Intervju med anställda på byrå A	<u>3537</u>
4.2 Byrå B	<u>3840</u>
4.2.1 Intervju med anställd på byrå B	<u>3840</u>
4.3 Byrå C	<u>4042</u>
4.3.1 Intervju med anställd på Byrå C	<u>4143</u>
4.4 Reklaminköpare	<u>4345</u>
5 Analys	<u>4547</u>

5.1	Analys av ledningsfilosofi	<u>4547</u>
5.1.1	Delaktighet och möjlighet till påverkan	<u>4547</u>
5.1.2	Uppmuntra prestationer	<u>4648</u>
5.1.3	Samarbete	<u>4648</u>
5.1.4	Kollektiv stolthet	<u>4749</u>
5.1.5	Avhopp och uppsägningar av personal	<u>4850</u>
5.1.6	Glapp mellan ledningens och de anställdas åsikter	<u>4850</u>
5.2	Analys av planeringsfilosofi	<u>4951</u>
5.2.1	Närhet i kundrelationer	<u>4951</u>
5.2.2	Kompetensutveckling	<u>5052</u>
5.2.3	Diskussionsforum	<u>5153</u>
5.2.4	Ledningens efterfrågan av åsikter	<u>5254</u>
5.3	Sammanställning av analys av fallföretagen	<u>5255</u>
5.3.1	Sammanställning av byrå A	<u>5255</u>
5.3.2	Sammanställning av byrå B	<u>5355</u>
5.3.3	Sammanställning av byrå C	<u>5355</u>
5.3.4	Sammanställning av samtliga byråer	<u>5356</u>
5.3.5	Sammanställning av byråernas lönsamhet	<u>5456</u>
5.4	Analys av konkurrensstrategier	<u>5558</u>
5.4.1	Långa och nära samarbeten	<u>5658</u>
5.4.2	Pris	<u>5658</u>
6	Resultat	<u>5759</u>
6.1	Ledningsfilosofi	<u>5759</u>
6.1.1	Delaktighet och möjlighet till påverkan	<u>5759</u>
6.1.2	Uppmuntran av prestationer	<u>5759</u>
6.1.3	Samarbete och kollektiv stolthet	<u>5860</u>
6.1.4	Avhopp och uppsägning av personal	<u>5860</u>
6.1.5	Gap mellan ledningens och de anställdas åsikter	<u>5860</u>
6.2	Planeringsfilosofi	<u>5961</u>
6.2.1	Närhet i kundrelationer	<u>5961</u>
6.2.2	Kompetensutveckling	<u>5961</u>
6.2.3	Diskussionsforum och ledningens efterfrågan av de anställdas åsikter	<u>6062</u>
6.3	Lönsamhetsresultat	<u>6062</u>
7	Slutsats	<u>6163</u>
8	Kritisk granskning	<u>6365</u>
8.1	Teori	<u>6365</u>
9	Vidare forskning	<u>6466</u>
Källförteckning		<u>6567</u>
Tryckta källor		<u>6567</u>
Elektroniska källor		<u>6668</u>
Dags- och veckopress		<u>6668</u>
Intervjuer		<u>6769</u>
Besöksintervjuer		<u>6769</u>
Bilaga 1: Intervjufrågor till Claes de Faire		<u>6870</u>
Bilaga 2: Intervjufrågor till byråer		<u>6971</u>
Bilaga 3: Enkät till reklaminköpande företag		<u>7173</u>

<i>Bilaga 4: Sammanställning av enkätsvar</i>	<u>7274</u>
<i>Bilaga 4: Sammanställning av enkätsvar</i>	<u>7476</u>
Fallföretagens intäkt de två senast redovisade åren	<u>7476</u>
Intäkt per anställd	<u>7476</u>

1 Inledning

Den här uppsatsen handlar om hur reklambyråer, genom att utveckla sina konkurrensstrategier, ska kunna överleva på en föränderlig marknad.

1.1 Problembakgrund

Den svenska reklambranschen kännetecknas idag av överetablering och prispress.² Konkurrensen är hård och marginalerna små.³ Dagens reklaminköpare är erfarna och ställer höga krav på byråerna.⁴ Många företag har utvecklat kunniga interna marknadsavdelningar som fått en större betydelse i deras organisationer.⁵

Den tekniska utvecklingen har bidragit till att det blivit enklare för svenska företag att själva producera sina reklamprodukter.⁶ Internet, användarvänliga persondatorer och datorprogram medför nya möjligheter för framtagning av reklamprodukter.⁷ Företagen är därför inte längre villiga att betala dyra pengar till reklambyråer för tjänster som de själva kan skapa.⁸ Idag väljer allt fler företag att i högre utsträckning utforma sin reklam på egen hand.⁹ Under hösten 2005 avslutade exempelvis klädföretaget JC sitt samarbete med en reklambyrå för att fortsättningsvis utforma kampanjerna internt.¹⁰ Detta både för att spara pengar och själva styra kommunikationen.¹¹ När företagen väljer att ta hem sin reklamproduktion ökar kraven på reklambyråerna.¹² Byråernas forna konkurrensmedel, i form av specialkompetens inom området, har försvagats och de företag som tar hem sin reklamproduktion ser inte att byråerna kan erbjuda dem värden utöver vad de själva kan skapa.

I många avseenden kan företagen internt skapa det som de tidigare anlitat reklambyråer för.¹³ Ett exempel på det är Hennes & Mauritz som 2001 skapade sin Karl Lagerfeld-kampanj

² Alvesson, Mats; Köping, Ann-Sofie (1993) Med känslan som ledstjärna: en studie av reklamarbete och reklambyråer, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

³ Jansson, Karin (2006) Det stora reklamrånnet, *Affärsvärlden*, 2006-03-01.

⁴ Grahn Brikell, Pia (2006) Reklamvärldens favoritbyråer, *Resumé*, 2006-01-18.

⁵ 2006-04-19, Intervju med Claes de Faire, journalist på Resumé.

⁶ 2006-04-19, Intervju med Claes de Faire, journalist på Resumé.

⁷ 2006-04-19, Intervju med Claes de Faire, journalist på Resumé.

⁸ 2006-04-19, Intervju med Claes de Faire, journalist på Resumé.

⁹ 2006-04-19, Intervju med Claes de Faire, journalist på Resumé.

¹⁰ Aronsson, Cecilia (2005) Tuffa tider för reklambyråer, *Dagens Industri*, 2005-08-23.

¹¹ Öqvist, Per (2006) Bättre utan byrå, *Veckans Affärer*, 2006-02-13.

¹² 2006-04-19, Intervju med Claes de Faire, journalist på Resumé.

¹³ 2006-04-19, Intervju med Claes de Faire, journalist på Resumé.

internt med hjälp av inhyrda kreatörer.¹⁴ Reklaminköparna ställer numera andra krav på resultat och önskar ett större utbyte av sina investeringar.¹⁵ Byråerna har svårigheter med att framhäva värdet av sina tjänster och sin kompetens.

Det är vanligt förekommande att byråerna har en period av framgång på några år och därefter lämnas av både medarbetare och kunder.¹⁶ Företeelsen kan bland annat bero på att branschen är baserad på individer och inte byråer.¹⁷ Början av 2006 har varit en krisartad tid för flera av byråerna verksamma på den svenska marknaden.¹⁸ I dagspressen har det gått att läsa om uppköp, konkurser,¹⁹ avhopp och nyetableringar²⁰. Till exempel har en byrå råkat ut för allvarliga kompetensförluster på grund av att flera nyckelpersoner har slutat.²¹ En annan, stor och prisbelönt byrå har drabbats hårt av att flera delägare dragit sig ur och startat en ny byrå.²² Interna konflikter var en av orsakerna till byråns problem och utmynnade i att även flera kunder lämnade byrån.²³ Organisatoriska problem på byråerna kan följaktligen leda till att kunderna inte ser något värde i att anlita byrån.

Av ovan framgår att reklaminköpande företag ställer ökade krav på byråerna och att den turbulens som länge funnits i branschen i dagsläget utgör ett stort hot för byråerna när de utsätts för allt hårdare konkurrens. De interna problemen som många byråer dras med utgör en fara för deras förmåga att erbjuda kunderna värdefulla tjänster. Om ledningen inte lyckas förbättra förutsättningarna för sina organisationer riskerar de att slås ut i dagens hårda konkurrens.

1.2 Problemdiskussion

Reklambyråernas omvärld och förutsättningar har förändrats i samband med att ny teknik tillkommit och att aktörerna på marknaden har blivit flera. Reklammarknaden är att betrakta

¹⁴ Aronsson, Cecilia (2005) Tuffa tider för reklambyråer, *Dagens Industri*, 2005-08-23.

¹⁵ Hedelin, Jenny (2005) Även reklam ser ljusning, *Dagens Industri*, 2005-03-15.

¹⁶ Tideström, Karin (2006) Avhopp skakar reklambranschen, *Dagens nyheter*, 2006-02-14.

¹⁷ Tideström, Karin (2006) Avhopp skakar reklambranschen, *Dagens nyheter*, 2006-02-14.

¹⁸ Jönsson, Martin (2006) Stabilitet är branschens svagaste kort, *Svenska Dagbladet*, 2006-02-03.

¹⁹ Nylander, Johan (2006) Konkurser vanligast i Stockholm, *Dagens Industri*, 2006-03-02.

²⁰ Tideström, Karin (2006) Avhopp skakar reklambranschen, *Dagens nyheter*, 2006-02-14.

²¹ Helander, Magnus (2006) Patrik Söder lämnar King, *Resumé*, 2006-03-01.

²² De Faire, Claes (2006) Avtalsmiss sänker TBWA, *Resumé*, 2006-01-19.

²³ De Faire, Claes (2006) Avtalsmiss sänker TBWA, *Resumé*, 2006-01-19.

som en hårt konkurrensutsatt mogen marknad. Kundernas kunskap har ökat och de ställer höga krav på vad byråerna levererar. Köparnas egna marknadsavdelningar är så kunniga inom marknadskommunikation att det som förr var byråernas specialkompetens har förlorat sitt värde. Många av byråerna tvingas pressa sina priser då reklaminköparna inte anser att byråernas tjänster har tillräckligt högt värde. Marknaden är inte längre villig att betala för vad byråerna erbjuder.

Som framkommit i problembakgrunden verkar reklambyråerna på en turbulent marknad där rörligheten bland kunder och anställda är hög. Att de anställda slutar är ett symptom på att de inte är engagerade i byrån de arbetar på. Om byråns ledning inte lyckas skapa en organisation som engagerar de anställda får inte heller kunden ut något större värde av byrån än av konkurrerande byråer. Organisatoriska problem på byråerna kan följaktligen leda till att kunderna inte ser något värde i att anlita byrån. Därför blir det inom ramen för uppsatsen intressant att studera vilken påverkan byråernas organisationsstrukturer har på deras konkurrenskraft.

1.3 Problemformulering

Vilka faktorer inom organisationen är viktiga för att reklambyråer ska överleva på en hårt konkurrensutsatt marknad?

1.4 Syfte

På dagens mogna reklammarknad måste aktörerna hitta nya strategier för att kunna konkurrera och överleva. Det finns flera olika teorier om hur företag i deras situation kan gå tillväga. Strategivalet påverkas dock alltid av de förutsättningar organisationsstrukturen medför. I denna uppsats kommer därför de interna processerna på byråerna att undersökas.

Syftet med denna uppsats är följaktligen:

att utifrån ett organisatoriskt perspektiv analysera och utvärdera tre reklambyråers konkurrensstrategier.

1.4.1 Perspektiv

Uppsatsen belyser ett problem i form av ändrade förutsättningar för reklambyråer verksamma på den svenska marknaden. Problemet ägs av ledningen och ägarna på byråerna som måste utveckla sin organisations konkurrenskraft för att överleva. Studien kommer att fokusera på vilken betydelse de interna processerna har för utvecklandet av konkurrensfördelar. Uppsatsen har således ett organisatoriskt perspektiv.

1.5 Definition

1.5.1 Reklambyråer

En reklambyrå är ett tjänsteföretag som utför uppdrag av olika slag inom marknadskommunikation. De utvecklar exempelvis kommunikationsstrategier, reklamfilmer, annonser och förpackningar åt andra företag.

1.6 Avgränsningar

1.6.1 Reklambyråer

Inom ramen för uppsatsen studeras byråer som arbetar med strategisk utformning av marknadskommunikation, det vill säga både planering och producering av kommunikation. Då verksamheten och därmed förutsättningarna för olika typer av byråer inom reklambranschen varierar kraftigt, är det svårt att studera dessa som en homogen grupp. För att erhålla ett rättvisande resultat kommer undersökningen att avgränsas till att studera den del

inom reklambranschen som utgörs av reklambyråer, till skillnad från mer specialiserade byråer såsom webbyråer, direktmarknadsföringsbyråer, eventbyråer och PR-byråer.

1.6.2 Stockholm

Undersökningen avgränsas till att undersöka nu verksamma reklambyråer i Stockholm, på grund av att detta är den största marknaden i Sverige och flest aktörer är verksamma där. Den hårda konkurrensen om både kunder och anställda som råder i Stockholm gör även problemet extra synbart i denna region.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs och motiveras den vetenskapliga metod som ligger till grund för uppsatsens utförande. Valet av forskningsstrategi och forskningsansats motiveras, sedan diskuteras även tillvägagångssättet för undersökningen. Vidare redogörs för vilka datainsamlingsmetoder som kommer att användas och varför. Kapitlet avslutas med en granskning av undersökningens trovärdighet.

2.1 Vetenskaplig metod

2.1.1 Forskningsansats

Uppsatsen grundar sig på ett holistiskt synsätt, vilket betyder att helheten består av delar och att helheten kan påverkas genom att förändra delarna. Synsättet leder i uppsatsen till antagandet om att byråerna genom att förbättra sin interna organisation kan förbättra sin relation till omvärlden. En förbättrad omvärldsrelation bör innebära ökad lönsamhet för vinstdrivande företag som reklambyråer. Detta synsätt ligger till grund för uppsatsens undersökning där tre reklambyråers interna arbetssätt ställs emot deras intäkter.

Uppsatsens resultat är en produkt av uppsatsförfattarnas tolkning av det insamlade materialet. Synsättet kallas hermeneutik och betyder tolkningslära. Inom synsättet försöker forskaren tolka innebörden av det som undersökningen avser studera.²⁴ Enligt Wallén kan hermeneutisk forskning tillämpas för studier av mänskliga och sociala förhållanden, men endast leda fram till ett resultat som är knutet till tid och rum. Denna ansats lämpar sig väl för denna uppsats, då den avser att undersöka dessa typer av förhållanden inuti organisationer. Samtidigt menar Wallén att undersökningar även präglas av den förförståelse som de personer som tolkar situationen har. Vidare belyser författaren att målet med forskningen är att uttolka och få en helhetsförståelse av de delar som belyses. Enskilda delar kan, enligt Wallén, endast förstås om de ses som en del av helheten och är satta i sin kontext. Uppsatsen kommer att belysa vissa specifika delar, men författarna strävar efter att beskriva en helhet utifrån dessa delar. Den hermeneutiska forskningsansatsen kommer vidare att tillämpas i denna uppsats, då den passar studiens ändamål väl.

²⁴ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och forskningsmetod, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

Ett alternativ till denna forskningsansats hade varit att använda en positivistisk ansats. Men detta kräver, enligt Wallén, att forskaren är objektiv, att kunskapen ska vara empiriskt tillämpbar samt att tydliga samband mellan orsak och verkan ska kunna påvisas. Det skulle dock vara svårt att mäta de processer som uppsatsen avser att belysa, vilket gör att denna ansats blir inaktuell.

Uppsatsen har vidare ett kvalitativt perspektiv. Detta innebär en tolkning av observationer med syfte att studera en företeelses karaktär.²⁵ Uppsatsens ämne öppnar för att använda detta kvalitativa perspektiv, då det medför en följsamhet gentemot det som studeras. Enligt Wallén innebär det kvalitativa perspektivet en subjektiv tolkning, vilket kan ställas mot det kvantitativa perspektivet som bygger på statistiska mätningar. Det kvalitativa perspektivet på forskningen, innebär enligt samma källa, att det inte är siffror eller mätvärden som är målet för undersökningen. Syftet kan istället vara en ökad insikt i ett ämne eller nya uppslag inför vidare forskning på området. Meningen med denna studie är dock att skapa en bättre helhetsförståelse för ämnet.

Uppsatsen vetenskapliga angreppssätt är deduktivt. En deduktiv ansats innebär att författarna utifrån relevanta, vedertagna teories synvinklar studerar verkligheten.²⁶ De företeelser som problematiserats kring i uppsatsens problembakgrund och problemdiskussion ligger till grund för vilka teorier som presenteras i uppsatsens teorikapitel. Teorierna kopplas sedan samman i en modell för en möjlig strategi för att hantera problemet. En induktiv ansats innebär tvärt emot att en teori skapas utifrån verkligheten, vilket innebär omfattande forskning.²⁷

2.1.2 Analysmetod

Det kvalitativa perspektivet som har anammats i studien, innebär att analysmetodens fokus ligger på att skapa en djupare förståelse för helheten. Nya tankar som uppkommer under studien är därför väsentliga och påverkar det fortsatta arbetet. Det är således praktiskt med

²⁵ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och forskningsmetod, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

²⁶ Johannessen, Asbjörn; Tufte, Per Arne (2003) Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Liber AB, Malmö.

²⁷ Johannessen, Asbjörn; Tufte, Per Arne (2003) Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Liber AB, Malmö.

löpande analyser. Löpande analyser brukar inte förekomma i en kvantitativ analys där undersökningarna är färdiga innan analysen tar vid.²⁸

2.1.3 Validitet och reliabilitet

Begreppen validitet och reliabilitet belyser hur bra en undersökningsmetod är för sitt syfte.²⁹ Validitet kan appliceras på flera aspekter.³⁰ Teoretiskt är det en fråga om tydliga definitioner, avgränsningar och att de teoretiska variablerna är tydligt kopplade till vad som kan mätas.³¹ Validitet rör också huruvida det som undersöks är relevant för studiens syfte.³²

För att undvika validitetsproblem i uppsatsen har ett flertal teorier studerats som grund för beslut om vilka faktorer som skall undersökas. Undersökningen av fallföretagen vilar därför på de mest relevanta teorierna för sammanhanget. Urvalet av undersökningsobjekt är också avgörande för undersökningens validitet. De byråer och anställda som utfrågas måste inneha relevant information om de faktorer som ämnas studeras. Därför har exempelvis endast personer som arbetat inom respektive byrå minst ett halvår intervjuats inom ramen för uppsatsen.

Reliabilitetsbegreppet belyser frågan om undersökningsmetodens pålitlighet och syftar till att undersökningens data är insamlat på ett tillförlitligt sätt.³³ För att eliminera eventuella reliabilitetsproblem i undersökningen har undersöknings- och datainsamlingsmetodik studerats. Detta redogörs för nedan i avsnitt 2.2 Undersökningsmetod.

2.1.4 Generaliserbarhet

Då undersökningen är en fallstudie är resultatet bundet till de specifika fallen vid den specifika tidpunkten då undersökningen är genomförd. Resultatet är inte generaliserbart vare sig inom branschen eller på samma byrå vid en annan tidpunkt. Dock kan undersökningen

²⁸ Patel, Runa; Davidson, Bo (1994) Forskningsmetodikens grunder, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

²⁹ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och forskningsmetod, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

³⁰ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och forskningsmetod, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

³¹ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och forskningsmetod, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

³² Patel, Runa; Davidson, Bo (1994) Forskningsmetodikens grunder, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

³³ Patel, Runa; Davidson, Bo (1994) Forskningsmetodikens grunder, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

genom att belysa tre aktuella fall, ge en fingervisning om hur reklambyråers interna strukturer ser ut och vad de får för påverkan på byråernas verksamhet.

2.1.5 Förförståelse

Det hermeneutiska synsättet, som denna uppsats har, medför en tolkning av innebörder. Vilken tolkning som görs beror på tolkarens förförståelse och denna förförståelse bör därför uttalas i förhand.³⁴ Förförståelse innebär de erfarenheter och antaganden som författarna har med sig in i arbetet och som påverkar tydningen.³⁵ Genom att beskriva författarnas förförståelse kan läsaren själv bilda sig en mer rättvisande bild av författarens tolkning.³⁶

Författarna till denna uppsats har ingen erfarenhet från arbete inom reklambranschen. Förförståelsen grundar sig därför till största delen på vad som skrivits om branschen i press, och vad vänner och bekanta som arbetar inom branschen har beskrivit. Deras uppfattningar har både varit positiva och negativa. De har dels givit en bild av en bransch som är rolig att arbeta inom och dels gett uttryck för frustration över branschens ytlighet. Detta tillsammans med de många artiklar i pressen om branschens stormighet har väckt en nyfikenhet hos författarna att studera ämnet närmare.

Arbetet med denna uppsats utgick dock från författarnas uppfattning av att reklambranschen är dynamisk, sprudlande och full av idérika människor. Samtidigt som den präglas av prestige, orolighet och disfunktionella organisationer.

2.1.6 Källkritik

De fyra byråanställda, som ställt upp på att medverka i de muntliga intervjuer som gjorts för undersökningen, antas ha god kännedom om de frågor de utfrågats kring. De bör ha en god insikt i arbetssituationen på respektive byrå, då denna utgör deras vardagliga sysselsättning. Detta antagande görs på grund av deras dagliga arbete på respektive byrå.

³⁴ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och metodforskning, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

³⁵ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och metodforskning, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

³⁶ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och metodforskning, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

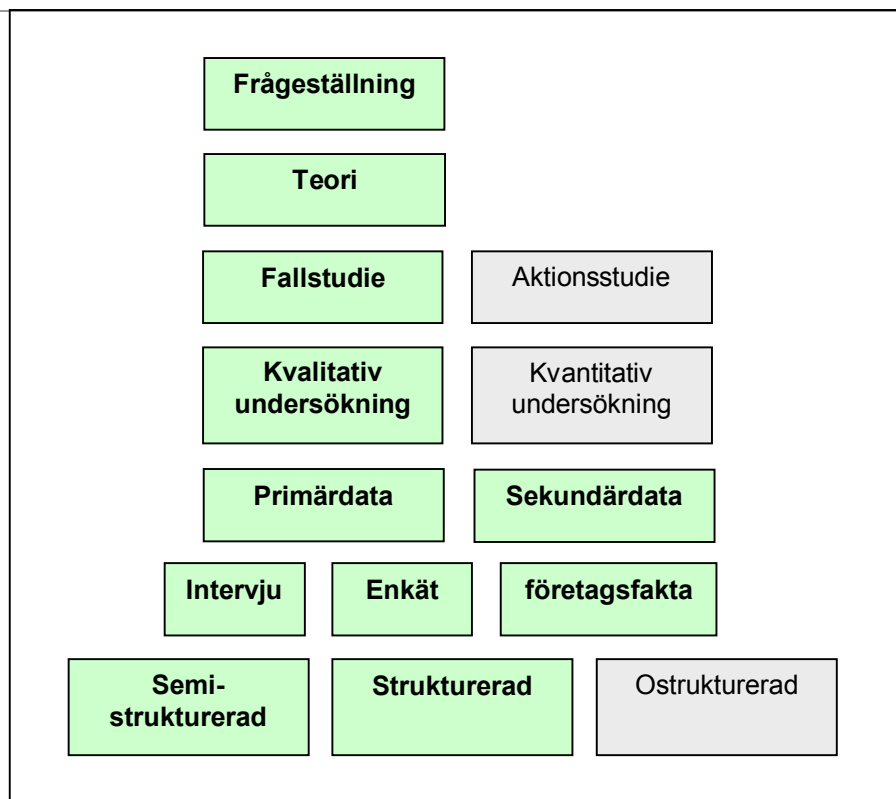
För att göra en korrekt bedömning av informationen som de intervjuade byråanställda givit undersökningen, bör dock flera aspekter beaktas. Exempelvis kan deras situation som anställda och därmed i beroendeställning till sina arbetsgivare hämma eventuell kritik. Även intervjuens sammanhang bör uppmärksammas för en riktig förståelse för informanternas yttranden. Två av tre intervjuer hölls på byråernas kontor, vilket kan ha påverkat deras benägenhet att anmärka på sin arbetsgivares brister. Å andra sidan skedde dessa intervjuer bakom lyckta dörrar, vilket sannolikt minskade denna effekt. De åsikter som dessa respondenter gett uttryck för är inte heller garanterat representativa för hela byråns tyckande.

Eftersom studien emellertid måste förutsätta att de intervjuade personerna har svarat uppriktigt på intervjufrågorna, finns en risk att undersökningen inte är helt rättvisande. De tillfrågade kanske inte har känt sig bekväma med att ge uttryck för negativa åsikter om sig själv och byrån de arbetar på. I det fall då två personer intervjuades samtidigt bör också deras samstämmighet i många frågor beaktas med vetskap om deras inverkan på varandra.

I enlighet med den hermeneutiska läran, tolkar författarna informationen som undersökningen gett, vilket gör att det även kan uppstå diskrepans mellan vad undersökningen visar och vad de tillfrågade avsåg att svara.

2.2 Undersökningsmetod

Undersökningens utgångspunkt är en frågeställning som ligger till grund för vilka teorier som studeras. Undersökningsobjekten, tre reklambyråer, granskas sedan utifrån vad teorierna påstår i en fallstudie. Nedan visas en modell över undersökningens tillvägagångssätt.



Figur 1. Modell över uppsatsens metod.

Uppsatsens undersökning har genomförts i form av fallstudier inom reklambranschen. Detta angreppssätt används eftersom fördjupade studier om ett par fall medger en djupare inblick i ämnet. En fallstudie innebär studier under verkliga förhållanden och till skillnad från aktionsforskning, medför en fallstudie inte att forskaren själv medverkar och initierar en förändring.³⁷ Dock säger en fallstudie ingenting om huruvida resultaten är applicerbara på andra fall.³⁸

Resultatet av intervjuerna relateras sedan till ytterligare primärdata insamlad i form av en strukturerad enkätundersökning. Denna undersökning ger en bild av vad reklaminköpande företag önskar sig av byråerna. Undersökningen av byråernas interna organisationer kopplas följaktligen samman med vilka krav marknaden har.

Undersökningen av byråernas interna arbetssätt ställs emot sekundärdata från byråerna om deras intäkter och antal anställda. Detta för att se huruvida det finns något samband mellan de undersökta faktorerna och lönsamheten för fallföretagen. Denna sekundärdata bearbetas och

³⁷ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och metodforskning, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

³⁸ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och metodforskning, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

omformas till diagram i uppsatsen analysdel för att få jämförbara mått på årsintäkt per anställd och på intäkternas förändring.

2.2.1 Datainsamlingsmetoder

I undersökningen används dels primärdata, dels sekundärdata. Primärdata innebär förstahandsinformation.³⁹ Den har tagits fram för att förstå hur byråanställda upplever sin arbetssituation. Detta för att få en inblick i reklambyråernas interna processer, då personalen är de som bäst känner till sin arbetssituation och som vet hur den påverkar dem. Sekundärdata används i presentationerna av fallföretagen och beskriver byråernas intäkter och antal anställda. Med sekundärdata menas material som redan finns insamlat och sammanställt i något annat sammanhang till exempel befintlig statistik och tidigare undersökningar.⁴⁰

2.2.1.1 Intervjuer

Kvalitativt inriktade djupintervjuer har genomförts med anställda på tre reklambyråer. Intervjuerna var semistrukturerade och samtliga utfördes efter samma mall.* Semistrukturering innebär att en lista över teman och generella frågor får guida i det i övrigt obundna samtalet.⁴¹ En viss standardisering av frågorna underlättar jämförande av olika respondenters svar.⁴²

Eventuella reliabilitetsproblem har författarna försökt eliminera genom att låta informanterna tala fritt och att inte specifikt fråga efter de faktorer som ämnats studera. Frågorna som ställdes till intervjupersonerna var därför menade att vara så öppna och oriktade som möjligt. Under själva intervjun kan dessa personer dock oavsiktligt ha påverkats och letts i någon riktning.

³⁹ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och metodforskning, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

⁴⁰ Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och metodforskning, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

* Se Bilaga 2: Intervjufrågor till byråer.

⁴¹ Johannessen, Asbjörn; Tufte, Per Arne (2003) Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Liber AB, Malmö.

⁴² Johannessen, Asbjörn; Tufte, Per Arne (2003) Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Liber AB, Malmö.

2.2.1.2 Enkät

För att få en bild av vad reklaminköpande företag söker i sitt samarbete med byråer har en enkätundersökning om detta genomförts. Genom att ställa resultatet av denna undersökning mot vad fallföretagens organisationer strävar efter, ökas förståelsen för om byrån arbetar i rätt riktning. Ledningen bör eftersträva att förbättra de interna processerna som utmynnar i det som kunderna på den externa marknaden efterfrågar.

Enkäten* består av två delar varav den första är prestrukturerad. En prestrukturerad fråga har färdiga svarsalternativ.⁴³ Så konkreta frågor som möjligt underlättar tolkningen av svaren.⁴⁴ Den första delen av enkäten ämnar utreda hur reklaminköpande företag värderar olika aspekter av samarbetet med sin reklambyrå. Enkäten avslutas med två öppna frågor som avser att bringa klarhet i vad respondenterna ser som viktigt vid valet av reklamleverantör. Vad en respondent i en undersökning svarar att han/hon anser är dock en åsikt och stämmer inte nödvändigtvis överrens med vad denne gör i en faktiskt situation.⁴⁵ Detta innebär således att vad de reklaminköpande företagen anger att de värderar högt hos sin byrå, inte behöver vara det samma som de i realiteten efterfrågar.

2.2.1.3 Sekundärdata

Fakta om fallföretagens ålder, intäkter, huvudsakliga arbetsområden och antal anställda kommer från respektive byrå. Delar av informationen kommer från respektive byrås hemsida och annan information kommer från intervjuerna med de byråanställda.

2.2.2 Urval av undersökningsobjekt

* Se Bilaga 3: Enkät till reklaminköpande företag.

⁴³ Johannessen, Asbjörn; Tufte, Per Arne (2003) Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Liber AB, Malmö.

⁴⁴ Johannessen, Asbjörn; Tufte, Per Arne (2003) Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Liber AB, Malmö.

⁴⁵ Johannessen, Asbjörn; Tufte, Per Arne (2003) Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Liber AB, Malmö.

2.2.2.1 Byråer

Byråerna som undersöks i uppsatsen är i det närmaste likvärdiga i parametrarna storlek, ägande och ålder för att dessa inte ska påverka resultaten i allt för stor utsträckning. Detta för att låta undersökningens fokus ligga på de faktorer som preciseras i uppsatsens teoretiska referensram. De tre byråer som studerats är alla svenskägda, har mellan fjorton och trettio anställda samt har funnits på marknaden mellan fem och elva år. Dock studeras både välkända, prisbelönda byråer och mindre kända byråer för att koppla eventuella skillnader i framgång till organisationernas utformning.

Undersökningsobjekten är således en medveten selektion av tre byråer och det betecknas därmed som ett icke-sannolikhetsurval.

2.2.2.2 Utvärderingsparametrar

I uppsatsen empirikapitel inleds varje avsnitt med en kort presentation av respektive byrå. I presentationerna ingår sekundärdata rörande byråernas omsättning och utmärkelser.

Lönsamhetstal

För att få en bild av byråernas utveckling studeras fallföretagens omsättning över tid och intäkt per anställd. Denna utveckling ställs sedan i relation till undersökningsmaterialet kring arbetet på byråerna. En stadig ökning av ekonomisk omsättning kan ses som ett tecken på framgång för vinstdrivande företag som uppsatsens fallbyråer.

3 Teori

I kapitlet redovisas de teorier som är relevanta för uppsatsens problem: vilka faktorer inom organisationen är viktiga för att reklambyråer ska överleva på en hårt konkurrensutsatt marknad? I den teoretiska syntesen presenteras därefter en modell av de för ämnet mest relevanta teorierna. Slutligen följer en noggrannare beskrivning av de faktorer i varje avsnitt som bildar den teoretiska referensramen. Faktorerna i referensramen kommer sedan att utgöra grunden för undersökningen.

3.1 Teoretisk argumentation

Uppsatsen syftar till att hjälpa reklambyråers ledning att utveckla sin organisation för att stå sig bättre i konkurrensen. Genom att utveckla en organisation som är anpassad till den konkurrensstrategi som är mest lämpad för branschen kan ett företag uppnå konkurrensfördelar i förhållande till de byråer som inte lyckats med detta. Vad som krävs av en organisations utformning beror bland annat på vilken typ av marknad som de verkar på och vad deras slutprodukt består av. Beroende av dessa faktorer är det intressant att studera teorier om olika organisationsstrukturer i förhållande till konkurrensstrategier.

I uppsatsens inledande kapitel har reklambyråer definierats som tjänsteföretag med kommunikationsstrategisk verksamhet. Definitionen leder vägen för studerande av teorier inom tjänsteverksamhet. Normanns Service Profit Chain förklarar vidare hur ett företag i en tjänstebransch bör se de ingående delarna som en helhet för att i slutändan skapa värden för sina kunder. Det holistiska synsättet medför att delarnas inverkan på varandra är väsentliga för att förstå hela organisationens förmåga att skapa konkurrenskraft. I bakgrunden har beskrivits att flera reklambyråer har interna problem, vilket är ett hinder för att åstadkomma maximal konkurrenskraft. I Normanns teori beskrivs organisationens roll och framförallt personalens del i värdeskapande samt vikten av att de anställda är tillfredsställda och produktiva. De leder vidare till att studera Hertzbergs motivationsteorier om vad en organisation bör tillgodose för att skapa motivation hos medarbetarna. Vidare studeras så ledningsfilosofin internmarknadsföring som beskriver ett sätt för ledning att hantera en tjänsteorganisation för att få de anställda motiverade.

Som det tidigare beskrivits är dagens reklambransch turbulent och har många aktörer som konkurrerar under hårda villkor. Detta ställer stora krav på att organisationen har förmågan att hantera denna situation. Normanns teori om inläring pekar på att organisationsutformningen är väsentlig då den kan hjälpa en organisation att utvecklas tillsammans med de anställda. Detta leder vidare in på ett teoriområde med avseende på hur en organisation som verkar på en föränderlig marknad ska kunna planera sina drag. Därför är det intressant att i sammanhanget studera två alternativa planeringsfilosofier.

I uppsatsens problembakgrund och problemdiskussion framkommer ett antal omständigheter som påverkar de svenska reklambyråernas förutsättningar på marknaden. Då ett företag inte kan bortse från vad deras kunder har för behov kommer även teorier avseende konkurrensstrategier att studeras. På en mogen marknad, som är det som reklambyråerna har att göra med, kan ett företag tvingas till att skapa ny konkurrenskraft. Det kan även kopplas till att skapa olika typer av erbjudanden för kunderna, vilken metod som bör användas beror på företagets och marknadens specifika förutsättningar. Det krävs även att organisationen är anpassad till marknaden för att kunna leva upp till dess krav.

3.2 Teoripresentation

3.2.1 Ledningsfilosofi

3.2.1.1 Service Profit Chain

För att bli ett framgångsrikt serviceföretag krävs det enligt Richard Normann att det läggs mycket fokus på anställda och kunder.⁴⁶ Service Profit Chain länkar enligt författaren samman ett företags framgång med dess förmåga att uppnå kund- och personaltillfredsställelse. Kedjan består av följande fem länkar:⁴⁷

⁴⁶ Normann, Richard (1992) Service management ledning och strategi i tjänstproduktion, Liber-Hermods AB, Skogs Grafiska, Malmö.

⁴⁷ Normann, Richard (1992) Service management ledning och strategi i tjänstproduktion, Liber-Hermods AB, Skogs Grafiska, Malmö.

-
- Överlägsen tjänsteprestation vilket är ett resultat av att;
 - åstadkomma tillfredsställda och lojala kunder vilket är ett resultat av;
 - större tjänstevärde vilket är ett resultat av;
 - **tillfredställd och produktiv personal vilket är ett resultat av;**
 - intern tjänstekvalitet vilket uppnås genom överlägsen rekrytering och utbildning av personal, bra arbetsmiljö samt stöd till dem som har kontakt med kunden.

Relevans för uppsatsen

Teorin är relevant då den uttrycker vilka led som är viktiga för att uppnå en överlägsen tjänsteproduktion. Den lyfter fram personalens roll i utvecklandet av konkurrensfördelar. Normann visar på sambanden mellan dessa länkar. Teorin menar att det krävs ett helhetsperspektiv av organisationens ingående delar för att förstå hur ett tjänsteproducerande företag fungerar. Vidare beskrivs att den interna organisationen bör studeras för att förstå de anställdas möjligheter att skapa värde gentemot externa kunder. Denna teori underbygger relevansen för att vidare studera teorier om hur personal kan motiveras genom olika ledningsstrategier för att öka företagets konkurrenskraft.

3.2.1.2 Hertzbergs motivationsteori

Hertzbergs forskning kring motivation i arbetslivet är behovsteoretisk, vilket innebär att individens behov står i fokus.⁴⁸ Han ser trivsel som en funktion av i vilken mån arbetet uppfyller individens behov. Hertzberg gör en tydlig åtskillnad mellan de två faktorerna arbetssituation och arbetsinnehåll. Han beskriver hur en bristfällig arbetssituation kan ge upphov till vantrivsel, medan det endast är **arbetsinnehållet som kan ge upphov till motivation**. Hertzberg menar nämligen att en bra arbetsmiljö endast ses som en självklarhet och därför inte kan öka tillfredställelsen. Teorin syftar i första hand till att öka den generella tillfredställelsen och inte vilken prestationsökning den kan leda till.⁴⁹

Hertzberg beskriver stora konkreta behov som motivationsfaktorer, vilka en individ strävar efter att uppfylla. Är dessa motivationsfaktorer otillfredsställda, uppstår enligt honom en

⁴⁸ Abrahamsson, Bengt (1998) Organisationer: att beskriva och förstå organisationer, Liber ekonomi, Daleke grafik, Malmö.

⁴⁹ Abrahamsson, Bengt (1998) Organisationer: att beskriva och förstå organisationer, Liber ekonomi, Daleke grafik, Malmö.

motivation hos individen att fylla behovet. Hertzberg har även identifierade följande motivationsfaktorer.⁵⁰

- Prestationer – att känna tillfredsställelse med sitt arbete.
- Erkännande – av ledning för sina prestationer.
- Arbetet i sig självt – varierande, intressant.
- Ansvar – möjlighet att påverka sin egen arbetssituation.
- Befordran – tilldelning av högre ställning.
- Växt – inläring och möjlighet till utveckling.

Hertzberg har vidare identifierat ett antal så kallade hygienfaktorer, som till skillnad från motivationsfaktorerna, inte kan bidra till ökad motivation i arbetet. De kan enligt honom däremot bidra till vantrivsel om de lämnas otillfredsställda. Som hygienfaktorer beskriver Hertzberg organisationens politik och administration, ledarens egenskaper, fysiska arbetsförhållanden, förhållanden mellan individerna inom organisationen, ekonomisk ersättning, informell status, trygghet i arbetet och problem i privatlivet.

Relevans för uppsatsen

Hertzberg visar på vilka faktorer som är viktiga för att skapa motivation på en arbetsplats. Detta är relevant för uppsatsen, då en förståelse för vad som skapar motivation är fundamental för att förbättra organisationens möjligheter att skapa konkurrenskraft. Trots att teorin inte syftar till att belysa vilken prestationsökning som kan uppnås är den intressant, då Hertzbergs teori stödjer delar av den teorin om internmarknadsföring som presenteras nedan. Hertzbergs teori kommer därför att tas hänsyn till i den teoretiska referensramen vid identifieringen av undersökningens faktorer, men utgör inte en egen del i den teoretiska syntesen.

3.2.1.3 Internmarknadsföring enligt Grönroos

I sin bok om Service Management skriver Christian Grönroos att företag kan använda sig av internmarknadsföring som en ledningsstrategi för att bli framgångsrikt.⁵¹ Detta blir, enligt

⁵⁰ Abrahamsson, Bengt (1998) Organisationer: att beskriva och förstå organisationer, Liber ekonomi, Daleke grafik, Malmö.

författaren, aktuellt när företag måste konkurrera med service, istället för tillverkning, då personalens roll blir allt viktigare. Grönroos menar att tanken är att den interna relationen mellan företagsledningen och anställda måste fungera effektivt för att företaget ska lyckas på den externa marknaden.

Internmarknadsföring används enligt Grönroos för **attitydpåverkan** och **kommunikationsstyrning**. Samma källa hävdar att kommunikationsmetoderna i en organisation ger tydliga signaler på hur ledningen ser på anställda. Vidare menar han att internmarknadsföring är ett begrepp som rymmer många av de interna aktiviteter vars syfte är att utveckla serviceinriktningen, tjänstvilliga attityder och intresse för deltidsmarknadsföring* bland personalen. Inom filosofin anses de anställda vara den främsta resursen och Grönroos uppger att företaget bör sträva efter att personalen är beredd och motiverad att agera serviceinriktat gentemot kunderna. Han menar även att det är viktigt att medarbetare på samtliga nivåer upplever en miljö som understödjer ett aktivt kundmedvetande. Genom att ha en fungerande internmarknadsföring kan företaget enligt författaren bli attraktivt som arbetsgivare, samtidigt som de externa kunderna kan dra fördel av detta.

Grönroos nämner fyra övergripande mål för användning av internmarknadsföring. Dessa är följande:⁵²

- Se till att anställda är motiverade att vara kundinriktade och tjänstvilliga så de kan agera deltidsmarknadsförare i den interaktiva marknadsföringsprocessen.
- Locka till sig och behålla bra medarbetare.
- Se till att interna tjänster förmedlas på ett kundinriktat sätt i företaget eller mellan parter i ett nätverk.
- De personer som tillhandahåller tjänster får tillräckligt stöd från ledningen samt tekniskt stöd så de kan ta sitt ansvar som deltidsmarknadsförare.

⁵¹ Grönroos, Christian (2002) Service management och marknadsföring – en CRM ansats, Liber Ekonomi, Kristiansstad Boktryckeri AB, Kristiansstad.

* Personalen marknadsför organisationen gentemot sin omgivning genom att sprida ett positivt budskap om företaget.

⁵² Grönroos, Christian (2002) Service management och marknadsföring – en CRM ansats, Liber Ekonomi, Kristiansstad Boktryckeri AB, Kristiansstad.

Vidare föreslår Grönroos att ledning och ägare ska motivera anställda genom att till exempel uppmuntra prestationer som gynnar företaget, ge tydliga riktlinjer för uppgifter, bedömning och uppföljning av arbetet, skapa stödjande arbetslag, ge personalen individuell frihet att ta risker samt skapa kollektiv stolthet över företagets uppdrag. Slutligen nämner författaren att precis som traditionell marknadsföring är internmarknadsföring en ständigt pågående process som måste underhållas för att vara framgångsrik.

Relevans för uppsatsen

Grönroos teori om internmarknadsföring är relevant för uppsatsen då den belyser vikten av en bra fungerande intern organisation för att kunna konkurrera om kunderna. Då reklaminköparna blir allt mer medvetna krävs det att reklambyråerna har förmågan att ta till vara på organisationens mänskliga resurser. De mänskliga resurserna på byråerna utgör således ett konkurrensmedel som kan öka värdet på tjänsten för kunden.

3.2.2 Planeringsfilosofier

3.2.2.1 Inläring

Richard Normanns teorier om inläring säger att **organisationsstrukturen är avgörande** för möjliggörandet av inläring inom organisationen.⁵³ Enligt honom är byråkratiska och centraliserade organisationer sällan utvecklande för individen utan snarare utarmande. Normann beskriver också ett starkt samband mellan företagets inlärningsförmåga och den enskilde individens möjlighet till inläring och att växa. Enligt Normann innebär kollektivt lärande att ledningen och de anställda kan skapa en gemensam värdegrund.

Relevans för uppsatsen

Teorin belyser hur viktig organisationsstrukturen är för att individen ska få möjlighet att utvecklas. Detta är relevant för studien om reklambranschen på grund av personalens stora betydelse för byråernas framgång. Normanns beskrivning av hur organisationens lärande är beroende av individens inläring förtydligar också att företaget inte är något annat än den

⁵³ Normann, Richard (1975) Skapande företagsledning, Bonnier Alba, Fält & Hässler AB, Smedjebacken.

samlade kunskapen hos de individer som arbetar där. Detta leder oss vidare till teorier om organisationsstruktur och mer specifikt dess planeringsfilosofi.

3.2.2.2 Mål- och processyn på verksamhetsplanering

Mål- och processyn är två olika planeringsfilosofier. Det traditionella synsättet, målstyrning, bygger på att beslutsfattaren formulerar ett mål och därefter en plan för att nå målet på bästa sätt.⁵⁴ Enligt författaren försöker en målstyrd organisation eliminera eventuella spänningar och oöverensstämmelser genom noggrann förhandsplanering. Vidare beskrivs att synsättet används ofta för att kostnadseffektivisera processer som enkla och förutsägbara.

1975 beskrev Richard Normann processtyrning som en planeringsfilosofi som skiljde sig från målstyrning.⁵⁵ Han skriver även att processtyrning utgår ifrån att företaget tar till vara på och bygger vidare på de lärdomar som görs till skillnad från målstyrningen, där ett mål och en plan formuleras för att nå målet på bästa sätt. Normann hävdar att inom målstyrningen formuleras mål som ett önskat framtida tillstånd, medan inom processtyrningen talas det istället om visioner av framtida tillstånd som bygger på insikterna som existerar vid tidpunkten. Den mer flexibla processynen på verksamhetsplanering ser författaren ofta som nödvändig i komplexa miljöer, där förmåga till nyskapande är en förutsättning för överlevnad.

I *Den nya affärslogiken* har Normann och Ramírez utvecklat processynsättet och introducerar begreppet omkonfigurering.⁵⁶ De beskriver det som en nödvändig förnyelseprocess av företagets strukturer för att överleva i ett föränderligt samhälle. Omkonfigureringsförmåga innebär enligt författarna att upptäcka förändringar och exploatera möjligheterna det för med sig. Exempel på omkonfigurering är **utveckling av arbetsmetoder, omformning av värdeskapande system, rollfördelningar samt uppbyggande av nytt förtroende.**⁵⁷ Ett företags förmåga till omkonfigurering har enligt Normann och Ramírez två grundförutsättningar:⁵⁸

⁵⁴ Normann, Richard (1975) Skapande företagsledning, Bonnier Alba, Fält & Hässler AB, Smedjebacken.

⁵⁵ Normann, Richard (1975) Skapande företagsledning, Bonnier Alba, Fält & Hässler AB, Smedjebacken.

⁵⁶ Normann, Richard och Ramírez, Rafael (1995) Den nya affärslogiken, Liber-Hermods AB, Malmö.

⁵⁷ Normann, Richard och Ramírez, Rafael (1995) Den nya affärslogiken, Liber-Hermods AB, Malmö.

⁵⁸ Normann, Richard och Ramírez, Rafael (1995) Den nya affärslogiken, Liber-Hermods AB, Malmö.

-
- Kundrelationer - där företag och kund stödjer varandra i en ömsesidigt värdeskapande process.
 - Kompetensutveckling – där företag utvecklar de anställdas färdigheter.

Enligt författarna visar sig sambandet mellan dessa i kunderbjudandets värde. Företaget är enligt deras resonemang beroende av personalens utveckling och bemyndigande för att öka värdet kunden tillskriver deras tjänster.⁵⁹ Vidare beskriver de hur omkonfigurering förutsätter att ledningen inser att **personalen är företagets viktigaste resurs**, och att de anställda måste vara fria att handla samt att ledningen måste visa att de litar på de anställda.

Relevans för uppsatsen

Teorin beskriver vikten av att kunna planera sin verksamhet och hantera den miljö som företaget verkar i. Förutsättningar för en lyckad verksamhetsplanering kräver dock att företaget förstår sig på den marknad som de verkar på. Teorierna blir väsentliga för uppsatsens vidare arbete då även reklambyråer måste kunna hantera detta för att utveckla bättre konkurrensfördelar och öka sin lönsamhet.

3.2.3 Anpassning av erbjudandet

3.2.3.1 Transaktionserbjudanden och relationserbjudande

Förmåga att anpassa erbjudandet till kundens värdeskapande processer blir allt viktigare för att behålla sina kunder.⁶⁰ Normann menar att de värdeskapande processerna varierar från kund till kund och kräver därför lyhördhet från företagets sida. Han beskriver två sätt att erbjuda sina tjänster på marknaden; transaktions- och relationserbjudanden. Med transaktionserbjudanden menar han ett engångserbjudande, utan vidare förpliktelser från varken kundens eller säljarens sida. Relationserbjudanden skildrar han som långsiktiga relationer som med tiden växer fram mellan leverantör och kund, vilket bygger på att det är dyrare att anskaffa nya kunder än att satsa på att behålla befintliga. Den strategiska effekten

⁵⁹ Normann, Richard; Ramírez, Rafael (1995) Den nya affärslogiken, Liber-Hermods AB, Kristiansstad Boktryckeri AB, Malmö.

⁶⁰ Normann, Richard; Ramírez, Rafael (1995) Den nya affärslogiken, Liber-Hermods AB, Kristiansstad Boktryckeri AB, Malmö.

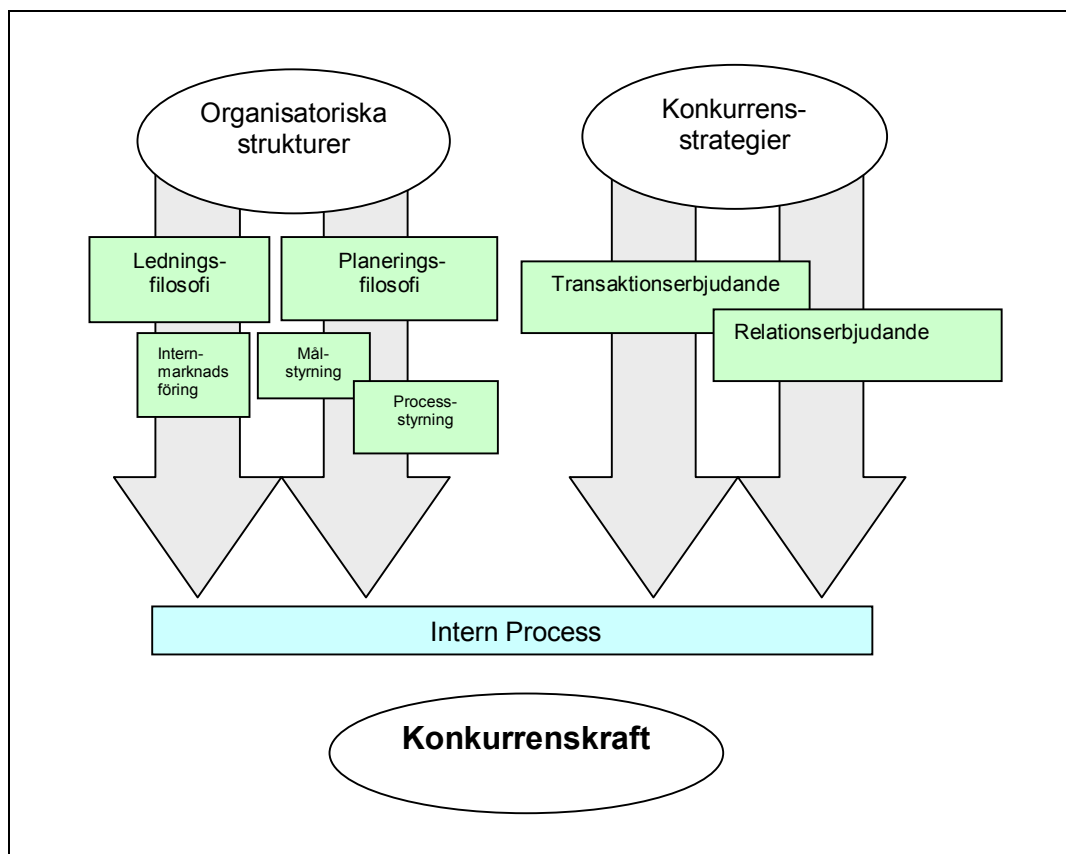
av vilken typ av erbjudande bör användas beror på vad som lämpar sig bäst för den specifika situationen som företaget befinner sig i.

Relevans för uppsatsen

Relevansen för uppsatsen finns i en förståelse för vad kunderna önskar av företaget och således vad som bör strävas efter för att kunna tillgodose rätt behov. Dessa kommer därför att användas för att belysa konkurrensstrategier i uppsatsens teoretiska syntes.

3.3 Teoretisk syntes

Uppsatsen problemformulering lyder *vilka faktorer inom organisationen är viktiga för att reklambyråer ska överleva på en hårt konkurrensutsatt marknad?* Den teoretiska syntesen har byggts upp utifrån de ovan beskrivna teorier med störst relevans för denna frågeställning och uppsatsens organisatoriska perspektiv. Syntesen utgör en modell för hur byråerna kan uppnå lönsamhet och därmed överlevnad.



Figur 2. Teoretisk syntes.

Utifrån uppsatsen perspektiv och frågeställning lämpar sig syntesens två delar om hur de organisatoriska delarna ska möta marknadens krav väl för vidare undersökning. Syntesen beskriver möjliga vägar för hur en byrå bör gå tillväga för att öka sin konkurrenskraft genom att anpassa organisationen efter den konkurrensstrategi som marknaden kräver. Tillsammans bildar ledningsfilosofin och planeringsfilosofierna alternativ för hur ett tjänsteföretag kan gå tillväga för att förbättra sin konkurrenskraft och därmed även sin lönsamhet. Modellen ligger till grund för uppsatsens vidare arbete och utifrån denna kommer faktorer som påverkar konkurrenskraften att presenteras. Dessa faktorer redogörs för i avsnittet nedan. I uppsatsen kommer fallföretagens konkurrenskraft att utvärderas utifrån deras lönsamhet per anställd, för att få en uppfattning om vad företagens ansträngningar utmynnat i.

3.4 Teoretisk referensram

För att uppnå uppsatsen syfte; *att utifrån ett organisatoriskt perspektiv analysera och utvärdera tre reklambyråers konkurrensstrategier*, studeras ett antal väsentliga faktorer som möjliggör detta hos undersökningens fallföretag och reklaminköpare. Det är syntesens teorier som ligger till grund för vilka faktorer som anses avgörande för studien. Detta ställs mot byråernas finansiella resultat för att avgöra om företagen har varit mer eller mindre framgångsrika.

3.4.1 Organisationsstruktur

3.4.1.1 Ledningsfilosofifaktorer

De faktorer som presenteras i följande avsnitt är viktiga för att förstå om fallföretagen använder sig av internmarknadsföring som ledningsfilosofi, vilket möjliggör en utvärdering av byråernas konkurrenskraft. Faktorerna är väsentliga då ett företag vill skapa motivation inom organisationen, för att konkurrera på den externa marknaden genom att motiverad personal kan öka värdet även för kunden.

Delaktighet och möjlighet till påverkan

Delaktigheten kan öka graden av tillhörighet och kan på så sätt motivera de anställda. En medarbetare som har möjlighet att påverka sin situation känner sig mer delaktig och därmed motiverad. Om de anställda inte får vara med och påverka vad som sker i organisationen skulle det kunna medföra att motivationen dalar med tiden, vilket skadar byråns möjligheter att skapa värden för kunderna.

Uppmuntra prestationer

Om ledningen kan uppmuntra prestationer som gynnar företaget ökar förutsättningarna för att motivera de anställda, så de utför ett bättre arbete som kunderna får del av. Om det inte finns ett väl fungerande system för att lyckas med att uppmuntra personalen, tyder det på att motivationen blir låg.

Samarbete

Framgångsrikt genomförd internmarknadsföring innebär att byrån har ett välfungerande samarbete mellan medarbetarna. Nära samarbete skapar en positiv arbetsmiljö, möjliggör bättre idégenerering och ökar därför företagets förutsättningar för värdeskapande, vilket är till förmån för deras kunder.

Kollektiv stolthet

Att de anställda känner en stolthet i att arbeta på byrån tyder på att ledningen lyckats skapa en företagsanda som tilltalar individen. Företaget har då haft framgång med sin internmarknadsföring vilket ökar chanserna att få de anställda motiverade till att skapa större värden för kunden.

Avhopp och uppsägningar av personal

Om antalet avhopp och uppsägningar är lågt är det en indikation på personalens trivsel. I de fall då anställda säger upp sig på grund av missnöje, kan det vara en signal på att internmarknadsföringen fungerar otillfredsställande och att ledningen misslyckats med att skapa motivation vilket missgynnar företagets kunder.

Glapp mellan ledningens och de anställdas åsikter

Om det finns stora skillnader mellan ledningens och de anställdas uppfattning om vad organisationen har för uppdrag på marknaden tyder det på brister i den interna

marknadsföringen. Detta kan bidra till att de interna problemen försvårar värdeskapandet gentemot kunderna.

3.4.1.2 Planeringsfilosofifaktorer

Olika planeringsfilosofier används för att nå olika mål med verksamheten. Genom att undersöka vilka planeringsstrategier byråerna har, framgår också vilka konkurrensstrategier de är anpassade för. Arbete inne i organisationen förklarar byråns sätt att ta upp förändringar i omgivningen och anpassa sig till dessa. För att studera planeringsfilosofin hos undersökningsobjekten har ett antal faktorer som tyder på hur de arbetar identifierats. Då förmågan är beroende av kundrelationer och kompetensutveckling undersöks även i vilken mån dessa delar främjas inom byråerna. Beroende på hur företaget lever upp till de olika uppställda faktorerna kan ett resultat om vilken planeringsfilosofi som byråerna tillämpar fås.

Visar undersökningen att byråerna är målstyrda innebär det att de har förutsättningar för kostnadseffektivitet och därmed låga priser. Tillämpar byråerna däremot planeringsstrategier som liknar processtyrning bör de vara bättre lämpade att skapa större värden för sina kunder.

Närhet i kundrelationer

Genom att ha nära kundrelationer kan medarbetarna uppfatta förändringar av kundernas önskemål, förväntningar och deras förhållanden på marknaden. Om en nära kundrelation finns ökas möjligheten att på ett tidigt stadium anpassa sig till dessa och förbättra byråns konkurrenskraft. De nära kundrelationerna kan ses som ett tecken på att organisationen arbetar processtyrt. Om kundrelationerna istället är mer sporadiska och inte lika nära arbetar företaget troligtvis enligt en målstyrd planering.

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling undersöks genom att studera hur villiga organisationerna är att vidareutbilda de anställda. Ett utfall som visar på hög grad av kompetensutveckling kan ses som ett tecken på att byrån försöker anpassa sig till marknadens krav och således arbetar processtyrt. Om kompetensutvecklingen är bristfällig är företaget troligtvis inställt på ett förutbestämt mål i enlighet med målstyrningens filosofi.

Diskussionsforum

Om byrån har väl fungerande forum för att utbyta erfarenheter och funderingar skapar det förutsättningar för idégenerering och därmed omkonfigurering. I undersökningen studeras därför både informella och formella utrymmen för tankar inom undersökningens fallföretag. Ett resultat som visar på små möjligheter till åsiktsutbyten inom företaget indikerar en målstyrd organisation, medan stora möjligheter tyder på att processsättet används.

Ledningens efterfrågan av åsikter

Visar undersökningen att ledningen har ett stort intresse för personalens erfarenheter så innebär det att byrån har en viktig grund för sin förnyelseprocess. En miljö som uppmuntrar lyhördhet och läroaktighet är grunden till att skapa konkurrenskraft genom anpassningsförmåga. Ett bristande intresse för medarbetarnas åsikter innebär däremot att byrån arbetar målstyrt utan att ta in de anställdas åsikter.

3.4.2 Konkurrensstrategier

3.4.2.1 Konkurrensfaktorer

Företagen i branschen bör bygga upp sin organisation med hänsyn till vad marknaden efterfrågar. Om kunderna önskar långsiktiga relationer måste det finnas utrymme för att skapa den kontakten. Då kunderna är inriktade på engångserbudanden ska organisationen anpassa sig efter det. Därför är det intressant att studera vikten av följande två faktorer för reklaminköpande företag.

Långa och nära samarbeten

De långa och nära samarbetena kan ses som ett tecken på att kunderna söker sig till företag som arbetar inriktade på att utveckla sina kundrelationer istället för att bara se kunden som engångsköpare.

Pris

Om de reklaminköpande företagen hävdar att priset är väldigt viktigt för dem är de inte speciellt intresserade av att knyta starka stabila relationer till företaget. Byråerna måste

således fokusera på att hålla kostnaderna nere i organisationen för att kunna erbjuda kunderna ett lägre pris.

3.4.3 Möjliga utfall

Tyder resultaten av inköparundersökningen på att kunderna vill ha långa och nära samarbeten bör det således matchas med en organisation som är kapabel att åstadkomma detta. På en turbulent marknad bör detta ske genom att arbeta processtyr istället för målstyrt. Om företaget även använder sig av internmarknadsföring ökar organisationens chanser att kunna skapa de värden som kunderna efterfrågar.

Om kunderna efterstavar ett lågt pris på reklamprodukterna istället för långsiktiga relationen bör organisationen var inriktad på kostnadseffektivisering. Då är målstyrning ett alternativ som ligger nära till hands. I en sådan organisation tenderar även internmarknadsföringen att bortprioriteras för att minska kostnaderna.

Vidare i uppsatsen undersöks huruvida fallföretagen och reklaminköpare lever upp till dessa ur teorierna identifierade faktorer.

4 Empiri

Detta kapitel inleds med en presentation av undersökningens beståndsdelar. Vidare presenteras fallföretagen i uppsatsens huvudundersökning och de intervjuade byråanställdas beskrivning av dessa företags interna processer. Empirikapitlet avslutas med en sammanställning av reklaminköparnas svar på enkätundersökningen om vad de värdesätter hos sin reklambyrå.

Inom ramen för uppsatsen har tre Stockholmsbaserade reklambyråer studerats. Anställda på byråerna har intervjuats i kvalitativt inriktade djupintervjuer angående hur de uppfattar sin arbetssituation. I inledningen av varje byråavsnitt presenteras företagen kortfattat. Deras intäkter för 2004 redovisas tillsammans med eventuell placering i branschtidningen Resumés kundundersökning. Detta för att beskriva vilka konsekvenser fallföretagens interna agerande har fått på den externa marknaden.

Enkätundersökningen riktad till marknadsavdelningar på utvalda reklaminköpande företag bidrar med ytterligare primärdata. Dessa företag anlitar inte någon av de byråer som undersökts i uppsatsens fallstudie. Enkäternas svar ger en antydning om vad byråkunder anser vara betydelsefullt i samarbetet med en byrå.

4.1 Byrå A

Reklambyrån A startades 1997, är Stockholmsbaserad och har tjugofyra anställda.⁶¹ Verksamheten erbjuder sina kunder varierande tjänster inom marknadskommunikation och bedriver uppdrag både i och utanför Sverige.⁶² 2005 kom byrå A på fjärde plats när Resumé lät byråernas kunder rösta fram årets bästa reklambyrå, året dessförinnan kom de femma.⁶³ 2004 hade byrån intäkter på 24 miljoner och en total omsättning på 40 miljoner kronor.⁶⁴

⁶¹ 2006-05-18. Tillgänglig: <<http://www.byrå A.se/>>.

⁶² 2006-05-18. Tillgänglig: <<http://www.byrå A.se/>>.

⁶³ Dahlin, Andreas (2005) Byråvalsguiden 2005 Med vem är det inom reklam & media, Resumé, Mediaprint, Uddevalla.

⁶⁴ 2006-05-20. Tillgänglig: <<http://byraboken.reklam.se/logic.lasso?detalj=1&skip=9&id=36187&-session=BBWeb:50D839440ccb618BE0wJJPG63C0B>>.

2005 hade deras intäkter ökat till 27, 2 miljoner och omsättningen stigit till 55 miljoner kronor.⁶⁵

4.1.1 Intervju med anställda på byrå A

Intervju med en av byråns projektledare* och en copywriter*, ägde rum måndag 2006-05-08.

Inledningsvis berättar de två intervjuade om sina arbetsuppgifter på byrå A och hur länge de varit anställda i företaget. Copywritern talar om att han arbetat på byrån i fem år och att han har gått en copywriterutbildning på Berghs School of Communication.⁶⁶ Projektledaren, som är utbildad civilekonom vid Handelshögskolan, berättar att han kom till byrån för ett år sedan.

Intervjun kommer på ett tidigt stadium in på vem som fattar strategibeslut på byrån. Enligt copywritern och projektledaren styrs byråns strategiska utveckling till 99 procent av delägarna. Trots det anser projektledaren att han känner en stark delaktighet i byrån. De båda beskriver ett öppet klimat på byrån, där det är välkommet att ta upp frågor och problem. De förklarar att ledningen exempelvis gärna diskuterar ett strategival med de anställda och att det inte finns någon prestige från ledningens sida gällande möjlighet att ändra ett beslut. De beslut som berör byråns utveckling fattas dock slutgiltigt enbart av ledningen, säger copywritern.

Copywritern och projektledaren påpekar att de tror att många av avhoppet inom branschen kan förklaras med ett sökande efter större roller, mer ansvar och påverkansmöjligheter. De menar dock att den anställde på en tillräckligt stor byrå, kan hitta möjligheter att testa sina vingar inom ramen för den organisationen. Detta anser de vara en av fördelarna med att arbeta på byrå A.

Under intervjun på byrå A nämnde varken copywritern eller projektledaren några konkreta exempel på hur prestationer uppmuntras på byrån. På frågan om vad byrån kan ge dem som anställda, i jämförelse med andra arbetsgivare, svarade projektledaren att byrå A erbjuder en

⁶⁵ 2006-05-08, Projektledare samt copywriter på reklambyrå byrå A.

* Projektledaren ansvarar för arbetets fortlöpande i projektgruppen.

* Copywritern arbetar med att ta fram idéer för annonser och annan reklam samt ansvarar för budskap och formuleringar.

⁶⁶ 2006-05-08, Intervju med projektledare och copywriter på byrå A.

”trygg och utvecklande arbetsmiljö som man trivs i”. Copywritern tillade att ”man förstår vad man gör och varför”. Han förklarade med att han känner sig delaktig och tillåts att testa sina vingar vilket får honom att fortsätta utvecklas inom organisationen.

”Man förstår vad man gör och varför.”

Copywriter på byrå A om varför arbetet på byrån tilltalar honom.

Arbetsprocessen med en kund sker i nära samarbete mellan kundens arbetsgrupp och byrå A:s projektgrupp för kunden.⁶⁷ Copywritern berättar att alla medarbetare på byrån arbetar i flera projekt parallellt och att projektgruppernas sammansättningar varierar. Projektledaren tillägger att alla på byrån därför känner varandra väl och att de ofta tar hjälp av varandra.

Både copywritern och projektledaren framhäver att de trivs bra och att de tror att det gäller de flesta medarbetarna på byrån. De menar att arbetsplatsen har en trevlig stämning och att de har en låg personalomsättning. De senaste åren har bara två personer slutat varav den ena gick till en annan byrå och den andra sadlade om och blev möbelsnickare, berättar copywritern.

Copywritern påpekar att ägarnas roll och ansvar skiljer sig från de anställdas. Han liknar ledningens roll vid en chefredaktör, då de är ansvariga för byråns arbete, men inte är de som producerar produkten. Som svar på en direkt fråga bekräftar han att det finns lite av en ”vi- och de-relation” mellan ledningen och de anställda, men han poängterar att relationen är sund och kompletterande. Vidare beskriver han att de anställda, som ofta är yngre än ledningen, är ivriga medan ledningen, med sin stora erfarenhet, står för viss tröghet som filtrerar den yngre generationens idéer. Både copywritern och projektledaren säger att viss friktion är godtagbart och kan istället ses som ett tecken på engagemang från båda sidor.

Något som framkom spontant under intervjun var hur central kundrelationen är för byrå A. Projektledaren berättade att de initialt i varje kundkontakt förtydligar sin avsikt att arbeta långsiktigt och i nära samarbete med kunden. Det är inte enbart projektledaren som har kontakt med kunden, utan både projektledaren och copywritern vittnar om en nära kundkontakt med hela projektgruppen. Båda två menar att byrå A ser varje kund som unik och arbetar därför efter fullständig kundanpassning. Det medför att de inte har en formaliserad

⁶⁷ 2006-05-08, Intervju med projektledare och copywriter på byrå A.

metodik för arbetsprocessen i kundrelationerna, då uppdragen varierar väldigt, enligt copywritern. Kunderna känner ju sitt företag bäst och måste därför vara med och påverka arbetsprocessen, säger copywritern. Han talar också om att byrån hela tiden har två fokusområden; dels byråns affärer och dels kundernas affärer. På lång sikt fungerar byrån som en strategisk managementkonsult för kundföretagen medan de på kort sikt exempelvis arbetar med att stärka märkeskännet, konkreta försäljningsmål eller förändring av en image, enligt projektledaren. När kunden tar kontakt med byrån är det ofta bara objektet för marknadskommunikationen som är givet, förklarar han. Copywritern förtydligar att kunden vet vad de vill förändra men frågan hur det ska göras är något som diskuteras fram mellan kunden och byråns projektgrupp.

På frågan om huruvida byrån vill växa svarar copywritern att byrån gärna växer, men att det är viktigare för dem att vårda kundrelationerna, vilket kan kompliceras av stor tillväxt. Att byrån har kunskaps och erfarenhet inom kundernas branscher, är också något som copywritern menar att de inte vill kompromissa med. Det är de långsiktiga kundrelationerna som möjliggör det väsentliga kunskapsutbytet mellan byrån och kunden, menar projektledaren.

Både copywritern och projektledaren framhäver hur viktiga de informella vägarna för utbyten är på byrån. De beskriver soffhörnan i kontorslandskapet som platsen där allt händer. De är eniga om att många frågor dryftas där och tack vare dess placering i lokalen blir diskussionerna naturligt öppna och engagerar personerna runt omkring. Ett annat viktigt informellt diskussionsforum är baren i lokalen där både personal och ledning gärna samlas över en öl någon kväll säger copywritern. Arbetsveckan på byrån inleds dock med en mer formell informationsspridning i form av måndagsmöten påpekar han.

Trots att ledningen sällan aktivt efterfrågar de anställdas åsikter rörande byråns strategiska beslut, är de enligt projektledaren öppna för åsikter och diskussion, vilket ofta sker helt spontant i korridoren eller vid kaffeautomaten.

4.2 Byrå B

Byrå B är en Stockholmsbaserad byrå med fjorton anställda som startades för fem år sedan.⁶⁸ Deras huvudsakliga arbete består av att utforma och utveckla produktförpackningar och marknadsföringskoncept för dessa produkter.⁶⁹ Under åtta månader året 2004 hade byrån intäkter på runt 4 miljoner kronor.⁷⁰

4.2.1 Intervju med anställd på byrå B

Intervjun med en originalare* på byrå B genomfördes onsdagen den 2006-05-10.

I början av intervjun med originalaren på byrå B förklarar han att hans befattning som originalare innebär grafisk och tredimensionell utformning av förpackningar. Han berättar också inledningsvis att han har arbetat på byrån i snart ett år och att han hamnade där som ett resultat av en förfrågan från en av byråns grundare.

Vidare i intervjun beskriver originalaren att han ser sina möjligheter att påverka det dagliga arbetet som tillräckliga, men tycker inte att han involveras i de strategiska besluten på byrån, då det inte är en del av tjänsten.⁷¹ Dessa sköts av ledningen och han säger att han inte har något emot detta, då det ibland medför att fatta svåra beslut som till exempel stora investeringar, att säga upp personal eller att byta lokal. Han berättar även att på den byrå som han tidigare arbetade på, hade många medarbetare, inklusive han själv, ett litet delägarskap. Detta tycker han ökade samhörigheten mellan ledningen och de anställda på byrån.

Därefter beskrivs att om någon presterat något bra lyfts det fram på byrån och personen i fråga blir ofta belönad genom beröm från ledningens sida. På byrån finns enligt originalaren inget finansiellt ersättningssystem för att belöna prestationer. Han anser att det är en del i att arbeta på byrån och att det krävs att han kan leverera det kunderna efterfrågar. Han nämner även att ledningen på byrån har satt upp som mål att alltid leverera mer till kunden än denne

⁶⁸ 2006-05-10, Intervju med originalare på reklambyrå byrå B.

⁶⁹ 2006-05-10, Intervju med originalare på reklambyrå byrå B.

⁷⁰ 2006-05-18. Tillgänglig: <<http://www.marketsafe.se>>.

* Originalare arbetar med att sammanställa bilder och text för vidare produktion/tryck.

⁷¹ 2006-05-10, Intervju med originalare på reklambyrå byrå B.

förväntar sig. Originalaren säger dock att han skulle uppskatta att få mer konstruktiv kritik från ledningen på det som han har utfört.

Vidare berättar han att hela byrån åkte till en europeisk storstad på konferens under våren 2006, och målet med resan var att förbättra sammanhållningen och öka samarbetet. Han anser att han har trevliga medarbetare och att arbetsmiljön är inspirerande. Samtidigt säger han att han gillar ledningen, som han betraktar som kompetent och bestående av driftiga ledare.

Vid frågan huruvida han känner sig stolt över att arbeta på byrån svarar originalaren avvaktande. En riktig företagsanda har enligt honom själv inte infunnit sig än, även om han känner sig nöjd med att få arbeta på denna byrå. Han menar själv att det kan bero på att han nyligen börjat på företaget och att det tar tid att växa in i en organisation. Han påpekar även att den allmänna känslan på byrån är att de anställda känner sig glada över att arbeta på byrån.

Originalaren berättar sedan att under den tid han har arbetat på byrån, har tre personer lämnat arbetsplatsen. Han omtalar att en person blev uppsagd efter en kort tid till följd av en trolig felrekrytering. En annan medarbetare lyckades inte anpassa sig till de övriga på byrån och sade upp sig och den tredje personens tjänst var knuten till denna medarbetare.

Originalaren berättar att många på byrån strävar efter att uppnå olika mål med sitt arbete. Det är allt från att tjäna pengar, ha kul, sälja mer produkter till att få företaget att överleva. Även om den personliga drivkraftens ibland lyser igenom och påverkar exempelvis flexibiliteten eller engagemangets storlek, menar han att alla medarbetare i första hand ser till projektets och kundens bästa.

Han nämner att han som originalare ibland har kundkontakt när situationen kräver snabb korrektur. Annars arbetar han istället nära en produktionsledare som sköter större delen av kundkontakten.

Under hösten arrangerade byrån ett seminarium med några av kunderna. Då gavs enligt honom tillfälle för ledningen att utbyta erfarenheter och lära av kunderna under ordnade former. Originalaren beskriver att ledningen bland annat har organiserat en helg för sina medarbetare, med avsikt att internt byta ut idéer och strategier för att förbättra det dagliga

arbetet på byrån. Han beskriver vidare att utbyte av lärdomarna ofta sker mer informellt och då i samband med att någon har ett behov att få hjälp med en uppgift. Han menar att initiativen till lärande oftast sker på individnivå, och att det är upp till varje medarbetare att ta tillfället i akt att utbyta idéer med sina kollegor.

Lokalen som byrån sitter i är L-formad, vilket enligt honom ibland är en nackdel. Han menar att lokalens utformning försvårar den informella kontakten mellan kollegorna på byrån. Vidare anser han att idéutbytet därför missgynnas eftersom delar av det spontana utbytet går förlorat.

Ledningen tar, enligt originalaren, till sig av de anställdas synpunkter och lyssnar gärna på nya idéer. Han tycker däremot inte att ledningen aktivt efterfrågar input från medarbetarna och det finns i dagsläget inget forum som är avsett för denna typ av diskussion.

4.3 Byrå C

Byrå C startades 1995 och består idag av två kontor, ett i Helsingborg och ett i Stockholm, med 27 anställda.⁷² Byrån arbetar med att utveckla varumärken genom kommunikation som baseras på starka strategier och vass kreativitet.⁷³ 2005 omsatte byrån 64 miljoner kronor och intäkterna uppgick till 42 miljoner kronor.⁷⁴ Året dessförinnan hade byrån en omsättning på 29 miljoner kronor varav 22 miljoner var intäkter.⁷⁵ Under de dryga tio åren som byrån har verkat har den fått en mängd positiva branschutmärkelser.⁷⁶ Åren 2002 till 2005 utnämndes den till Sveriges bästa B2B-byrå i Resumés kundundersökning.⁷⁷

⁷² 2006-05-21, Tillgänglig: < <http://www.byrå C.se/fakta/>>.

⁷³ 2006-05-21, Tillgänglig: < <http://www.byrå C.se/fakta/>>.

⁷⁴ 2006-05-21, Tillgänglig: < <http://www.byrå C.se/fakta/>>.

⁷⁵ 2006-05-20, Tillgänglig: <<http://byraboken.reklam.se/logic.lasso?detalj=1&skip=9&id=36187&-session=BBWeb:50D839440ccb618BE0wJJPG63C0B>>.

⁷⁶ 2006-05-21, Tillgänglig: < <http://www.byrå C.se/fakta/>>.

⁷⁷ 2006-05-21, Tillgänglig: < <http://www.byrå C.se/fakta/>>.

4.3.1 Intervju med anställd på Byrå C

Intervju med en produktionsledare/faktor* ~~och~~ på bByrå C, Stockholm tisdagen den 2006-05-23.

Produktionsledaren har arbetat på byrå C i två år och har sedan tidigare lång erfarenhet från arbete inom reklambranschen. Hon berättar att hon trivs mycket bra på byrån och att hon haft turen att göra det på alla reklambyråer hon varit på.

Produktionsledaren berättar vidare att det finns ett öppet klimat mellan de anställda och ledningen på byrå C.⁷⁸ Hon exemplifierar med att vem som helst inom företaget har möjlighet att komma till ledningen med idéer om förbättringar och att detta då ses som ett välkommet bidrag.

Trots att byråns kontor är lokaliserade på två svenska orter anser produktionsledaren att de, genom att utnyttja dagens teknik med exempelvis videokonferenser, har ett väl fungerande samarbete. För att ytterligare förbättra samarbetet och öka de anställdas trivsel arrangeras ett par gånger per år annorlunda och mycket uppskattade konferenser. Enligt produktionsledaren har det bland annat rört sig om segling, fiske och tävlingar av olika slag.

Hon säger att internt samarbete mellan medarbetare sker då gruppkonstellationer ändras beroende på vilken kund de arbetar med. Hon menar dock att det är viktigt att ha kontinuitet i samarbetet gentemot kunderna. För att få tillfälle att lära känna både kunderna och dess företag är det alltid samma arbetsgrupp som jobbar med respektive kund, om det inte rör sig om specialuppdrag då hon nämner att byrån jobbar med frilansare. Även där tillägger hon att byrån ordnar samarbetet så att samma frilansare jobbar med samma kund vid de olika produktionstillfällena.

För att få en inblick i vad som produceras på byrån och lära känna kunderna berättar produktionsledaren att byråledningen skickar ut de färdiga kampanjerna via e-post till samtliga anställda. Detta gör enligt henne att det skapas en stolthet över hela byråns produktioner när hon ser byråns annonser i tidningen.

* Produktionsledaren ansvarar för produktionen av kampanjerna och faktorns jobb är inköp av bland annat tryck.
⁷⁸ 2006-05-23, Intervju med produktionsledare/faktor på reklambyrå C.

”Kul, här jobbar jag”

Produktionsledaren om att hitta en av byråns reklamannonser i tidningen.

På byrån arbetar i dagsläget 27 personer, flera har arbetat där i många år.⁷⁹ Produktionsledaren berättar att företaget även planerar att utöka sin organisation med fler medarbetare. På en direkt fråga om hur många som slutat, blir svaret: ”det är nog bara ett par personer under de senaste åren som slutat för att flytta till en annan reklambyrå”. Detta är enligt henne att betrakta som ett lågt tal för branschen. En av anledningarna till detta tror hon bland annat är den allmänt höga trivseln och att företagsledningen investerar mycket energi på individerna i organisation.

Vidare under intervjun med produktionsledaren framkommer att stämningen på byrån är öppen och att det är lätt att få kontakt med byråns ledare om det skulle uppkomma ett problem. Hon menar att det finns en nära relation som ledningen strävar efter att underhålla på bästa sätt för att alla ska fortsätta att trivas.

På byrå C har enligt produktionsledaren ofta samtliga inom respektive projektgrupp kontakt med kunden. Detta för att samarbetet ska anpassas efter kundens önskemål. Byrån strävar enligt henne efter att skapa långsiktiga relationer med kunderna. Då flera av deras kunder befinner sig långt från deras fysiska kontor, sker ibland kontakten på andra vägar exempelvis genom videokonferenser. Hon menar därför ~~på~~ att det är extra viktigt att skapa tillfällen att ~~mötes~~ för att bevara en nära kundkontakt. Vidare säger hon att det för henne är viktigt att utvecklas tillsammans med kunden. Att det byggs upp en relation där hon kan fungera som både bollplank och stöd för kunden genom produktionens olika faser. Detta tycker hon är viktigt för att utvecklas och förändras i rätt riktning. Hon anser att byrån har en bra och nära relation till sina befintliga kunder och att de varje år genomför en intern kundundersökning för att på så sätt få en inblick i vad varje kund tycker. Hon tillägger även att några av byråns kunder har varit med ända från det att byrån startade för tio år sedan.

”En personal som utvecklas får kunderna självklart del av”

Produktionsledaren om kompetensutvecklingen på byrån.

⁷⁹ 2006-05-23, Intervju med produktionsledare/faktor på reklambyrå C.

Vid flera tillfällen lyfter produktionsledaren fram att det på byrån ses som positivt om en person vill utveckla sin kompetens. Hon menar att det är upp till varje individ att visa intresse och presentera sina önskemål när det gäller utbildning, men att det även arrangeras exempelvis föreläsningar, seminarier och datautbildningar internt. Även olika seminarier runt marknadskommunikation arrangeras för byråns kunder, vilket hon menar är mycket uppskattat. Hon nämner även att det finns formella diskussionsmöten såsom månadsmöten, medarbetarsamtal och projektmöten.

Under samtalet på byrån framkommer det att det anordnas interna tävlingar där medarbetarna får nominera sina egna produktioner och sedan argumentera för varför de tycker att just denna produktion är bra. Även kreativa träffar arrangeras, vilket hon menar ger tillfälle att utvärdera andras arbete och på så sätt lära sig vad man själv kan ändra på och vad byrån kan förbättra. Hon tycker att det är viktigt att alltid vara på väg någonstans och inte stanna upp.

Enligt den intervjuade efterfrågar ledningen inte formellt att de anställda ska komma med sina åsikter, däremot finns ett mycket öppet klimat vilket gör att idéer ändå sprids till ledningen. När stora beslut som påverkar de anställda ska fattas säger hon dock att ledningen tillfrågar medarbetarna om deras åsikter, även om det till sist är upp till ledningen att fatta ett beslut.

4.4 Reklaminköpare

Enkätundersökningen riktad till reklaminköpande svenska företag syftar till att utvärdera om uppsatsens fallföretag arbetar i enlighet med det som de reklaminköpande företagen efterfrågar. Marknadschefer och andra personer med reklambyråkontakt har svarat på frågor om vad som de anser är viktigt i sin byrårelation. Nedan redogörs för vad de svarat.*

* Se Bilaga 3: Sammanställning av enkätsvar.

Vad är viktigt för er när ni anlitar en reklambyrå?

	stämmer inte	stämmer delvis	stämmer helt	totalt antal svar
Ett nära samarbete med byrån är viktigt för oss			7	7
Pris är en viktig faktor i våra reklaminköpsbeslut		4	3	7
Vi strävar efter en långvarig relation med vår byrå	1		6	7
Ett löfte om snabb leverans från byrån är avgörande för vårt val	2	4	1	7
Pris är för oss viktigare än långvarigt samarbete	3	3		6

(Svenska Spel valde att inte svara på fråga fem)

Tabell 1. Reklaminköpande företags enkätsvar angående byrårelationer.

På enkätens två avslutande frågorna med öppna svarsmöjligheter svarade respondenterna att de ansåg att det var angeläget att byrån ägde bra kompetens både inom det strategiska och också det kreativa området. Reklaminköparna svarade även att det var betydelsefullt med flexibilitet och leveranssäkerhet vid valet av samarbetspartners. Det nämndes också att det var viktigt att byrån inte arbetade med nära konkurrenter till företaget.

Flera svarande omtalade att det som var mest väsentligt var att det fanns ett gott samarbete mellan byrån och företaget. De svarade även att den långsiktiga relationen, personkemi, lyhördhet och insikt i företagets affärer var viktiga när de fattade beslutet om val av reklambyrå. Ingen av respondenterna nämnde pris som en viktig faktor som svar på de öppna frågorna.

5 Analys

I avsnittet nedan följer en analys med utgångspunkt i de faktorer som tidigare identifierats i uppsatsens teoriavsnitt. Detta länkas samman med informationen från den empiriska undersökningen på fallföretagen och bildar uppsatsens analysdel. Kapitlet avslutas med en sammanställning av byråerna och en kortfattad analys av fallföretagens finansiella prestationer.

5.1 Analys av ledningsfilosofi

Under detta avsnitt kopplas de faktorer från teoriavsnittet, som identifierats ur teorier om ledningsfilosofier, samman med den empiri som presenterats i föregående avsnitt.

5.1.1 Delaktighet och möjlighet till påverkan

5.1.1.1 Byrå A

Personalens delaktighet är stor på byrå A och ledningen bemyndigar personalen och tar gärna in deras åsikter. Tonen på byrån bygger på ömsesidigt förtroende mellan ledning och medarbetare. Att de anställda har möjlighet att påverka är viktigt för att skapa motivation inom byrån.

5.1.1.2 Byrå B

Ledningen på byrån har skapat en miljö som ger de anställda möjlighet att påverka små beslut, men inte i de stora långsiktiga delarna. Effekterna av detta blir att de anställda inte känner sig fullt delaktiga vilket i längden kan minska deras motivation att prestera väl.

5.1.1.3 Byrå C

Produktionsledaren framhäver att de anställda på byrå C när som helst kan kontakta ledningen med en idé. Hon menar på att det finns möjlighet för de anställda att vara med och påverka sin situation, något som är en viktig faktor för att skapa motivation hos anställda.

5.1.2 Uppmuntra prestationer

5.1.2.1 Byrå A

Byrå A har inga formella metoder för att uppmuntra prestationer inom byrån. Den intervjuade projektledaren och copywritern har ändå stort engagemang för sitt arbete och får uppmuntran på informella sätt. Detta är bra för att öka motivationen hos de anställda.

5.1.2.2 Byrå B

På byrå B finns inget system för att belöna prestationer med ekonomiska medel. Ledningen uppmuntrar istället prestationer med att lovorda dem och genom att lyfta fram de personer som presterat bra. Men personalen efterfrågar i dagsläget mer feedback. Lösningen för att motivera de anställda är inte alltid att ge ekonomiska ersättningar, men de anställda måste känna att det faktiskt lönar sig att göra bra ifrån sig för att fortsätta prestera på en hög nivå.

5.1.2.3 Byrå C

På byrå C visar ledningen en tydlig stolthet för och uppmuntran av personalens prestationer. Detta görs bland annat genom utskick av färdiga kampanjer vid uppdragens slut till samtliga medarbetare. De anställda uppmuntras på så sätt hela tiden för att prestera bra och det finns ett fungerande system för detta. Om medarbetarna känner sig uppskattade i sin arbetsroll har de lättare för att prestera bra även i framtiden.

5.1.3 Samarbete

5.1.3.1 Byrå A

Inom projektgrupperna på byrå A är lagarbetet nära och gynnsamt. Tack vare att varje projekt har en ny gruppkonstellation lär kollegorna på byrån känna varandra väl. Att lokalen öppnar för interaktion över gruppgränserna bidrar också till det väl fungerande samarbetet inom byrån. Det är viktigt att bygga upp en bra arbetsmiljö för de anställda som gynnar idégenerering och ökar byråns konkurrenskraft.

5.1.3.2 Byrå B

Det nuvarande samarbetet mellan medarbetarna fungerar tillfredställande. Dock sa en medarbetare nyligen upp sig som en följd av att samarbetet internt inte fungerat tillfredställande. Det har därför nyligen funnits problem på byrån med att få ett helt fungerande samarbete mellan alla parter. Positivt för byrån är dock att ledningen ändå verkar medvetna om att det är viktigt med ett bra samarbete, då de till exempel initierat en gemensam resa för att förbättra detta. Ett nära samarbete är en väsentlig grund för att kunna utnyttja organisationen på bästa sätt.

5.1.3.3 Byrå C

Byrå C har skapat ett nära internt samarbete, trots att de har kontor i två olika städer. Ledningen är intresserad av att underhålla detta samarbete och lägger därför ner stor energi för att lyckas skapa en positiv arbetsmiljö. Detta är viktigt för att skapa en bra miljö för generering av idéer och för att således öka byråns konkurrenskraft.

5.1.4 Kollektiv stolthet

5.1.4.1 Byrå A

De två intervjuade personerna på byrå A gav uttryck för samtycke med byråns företagskultur och värderingar. De talade länge och gärna om hur det är att arbeta på byrån och varför de trivs så bra. De gav även konkreta exempel på vad de ansåg vara positivt med att arbeta på byrån och uppskattade i allmänhet sin arbetsgivare. Detta talar för att det finns en kollektiv stolthet på byrån.

5.1.4.2 Byrå B

Trots att den anställde som intervjuades på byrå B inte känner en genuin företagsanda och stolthet över att arbeta på byrån verkar han relativt nöjd. Den kollektiva stoltheten är viktig för att de anställda ska känna sig delaktig och tillfreds med det som byrån presterar. Avsaknaden av sammansvetsning mellan de anställda på byrå B innebär således att det är möjligt att större prestationer kan lockas fram genom effektivare internmarknadsföring.

5.1.4.3 Byrå C

På byrås C finns en samlad stolthet över det företaget har presterat. Det finns ett system för att aktivt medverka till att alla på byrån får ta del av medarbetarnas prestationer. Den interna marknadsföringen har således varit framgångsrik på byrå C.

5.1.5 Avhopp och uppsägningar av personal

5.1.5.1 Byrå A

Byrå A som nu består av 24 anställda har de senaste åren nyanställt fem personer och endast förlorat två. Då en av de personer som lämnat byrån valde att sadla om till ett annat yrke ansåg de intervjuade att hans avhopp inte kunde kopplas samman med byråns personalpolitik. Byrån har således låg personalomsättning vilket tyder på lyckad internmarknadsföring. Detta är en väsentlig del i att skapa bra interna förutsättningar för att bli ett konkurrenskraftigt tjänsteföretag.

5.1.5.2 Byrå B

Byrå B har haft problem med att skapa en stabil organisation. Att tre anställda under kort tid har lämnat byrå, som endast består av fjorton anställda, kan ses som ett tecken på att någonting inte fungerar. Resultatet blir att byråns konkurrenskraft minskar både på kort och på lång sikt.

5.1.5.3 Byrå C

Två personer av de nu trettioalet anställda har slutat på byrå C under de senaste åren. Detta låga tal kan enligt den utvalda internmarknadsföringsteorin anses vara ett tecken på att ledningen lyckats skapa motivation hos de anställda att fortsätta arbeta på byrån.

5.1.6 Glapp mellan ledningens och de anställdas åsikter

5.1.6.1 Byrå A

Ledningen och de anställda på byrå A har relativt samstämmiga åsikter om byråns verksamhet. Det är dock tydligt att det finns en skillnad i rollfördelning mellan de två grupperna, vilket dock inte kommer till uttryck i meningsskiljaktigheter. Tack vare det öppna klimatet på byrån kan eventuella oenigheter tas upp till diskussion. Teorin om internmarknadsföring belyser vikten av samstämmighet för att motverka uppkomsten av glapp.

5.1.6.2 Byrå B

Den intervjuade medarbetaren på byrå B ger uttryck för tydliga skillnader i vad olika medarbetare på byrån vill uppnå. Han ser dock inte att det utgör ett problem för att uppnå de bästa prestationerna gentemot kunderna. Stora skillnader kan dock medföra problem för motivationen hos de anställda.

5.1.6.3 Byrå C

Det öppna klimatet på byrån gör att det är små skillnader mellan ledningens och de anställdas åsikter. Detta är en bra grund för att få en fortsatt internmarknadsföring att fungera effektivt. Att ledning sitter i Helsingborg och produktionen sker både i Helsingborg och i Stockholm borde dock påverka detta i negativt bemärkelse.

5.2 *Analys av planeringsfilosofi*

Analysen av undersökningen fortsätter med koppling till tidigare identifierade faktorer ur de planeringsfilosofier som nämnts.

5.2.1 Närhet i kundrelationer

5.2.1.1 Byrå A

Intrycket de intervjuade medarbetarna på byrå A gav var att byrån arbetar för att skapa goda kundrelationer med stor närhet. De strävar även efter att bygga upp långsiktiga relationer för att bli bättre på att uppfylla kundens krav genom att lära känna kunden. Att arbetet inte är

formaliserat gör att ytterligare anpassning och kundtillfredsställelse kan uppnås. På byrån har alla medarbetare kundkontakt vilket ökar helhetsförståelsen för varje projekt. Byrå A verkar alltså arbeta processtyrt och tycks ha skapat förutsättningar för att anpassa sig efter marknaden, vilket ökar deras konkurrensförmåga.

5.2.1.2 Byrå B

Att vissa funktioner på byrån helt saknar kundkontakt medför att färre personer är ute och känner av vad marknaden efterfrågar. Att individerna i organisationen vet vad marknaden söker efter är en förutsättning för att uppnå fullständig anpassning. Byrå B tycks arbeta målstyrt.

5.2.1.3 Byrå C

Byrå C strävar efter att ha nära och långsiktiga relationer med sina kunder och har i några fall haft långa samarbeten. Att byrån lägger ner energi på detta är ett tecken på tillämpning av processynen och är viktigt för att kunna anpassa sig till kundernas och marknadens krav.

5.2.2 Kompetensutveckling

5.2.2.1 Byrå A

Byrå A har nära samarbeten både mellan de anställda och med kunderna. Detta står för en väsentlig del av kompetensutvecklingen inom byrån. Medarbetarna är bra på att ge feedback till varandra och att sprida kunskap inom organisationen. Det ömsesidiga kunskapsutbytet med kunden höjer byråns kunskap om både kunden och dennes bransch samt förbättrar dess anpassningsförmåga. Kunskapsutveckling i form av kurser och utbildningar är dock inte frekvent förekommande inom byrån.

5.2.2.2 Byrå B

På byrån anordnas exempelvis kortare resor med avsikt att utbyta erfarenheter. I det dagliga arbetet lär medarbetarna av varandra och kompetensutvecklingen läggs i individens händer. Det är viktigt att ledningen på ett företag strävar efter att utveckla sin personals kompetens för att bibehålla sin konkurrenskraft.

5.2.2.3 Byrå C

Byråns ledning arbetar för att uppmuntra medarbetarna att vidareutveckla sig i sin arbetsroll. Det kan vara ett positivt tecken på att företaget försöker rusta sin organisation för att klara av förändringar som sker på marknaden. De anställda får dock själva ta initiativ till eventuell utbildning.

5.2.3 Diskussionsforum

5.2.3.1 Byrå A

De informella samtalen har stor betydelse på byrå A och många frågor dryftas i soffhörnan eller vid kaffeautomaten. Dessa spontana samtal är viktiga för byråns idégenerering och skapandet av en gemenskap. Byråns soffhörna är en plats där spontana diskussioner lätt uppstår och -det är utvecklande för ett företag att det finns sådana möjligheter att utbyta idéer. Mer formella diskussionsforum med specifika syften är dock mindre frekventa på byrån.

5.2.3.2 Byrå B

Som en följd av lokalens utformning saknas en naturlig plats för att mötas och informellt utbyta idéer på byrå B. Att en sådan plats är viktig och om detta diskussionsforum saknas kan det resultera i att viktigt idéutbyte går förlorat och att organisationens konkurrensförmåga försämras.

5.2.3.3 Byrå C

Byrån är utlokaliserad på två orter, vilket gör att diskussioner mellan kontoren ofta sker i mer formella sammanhang såsom videokonferenser. De anställda reser även mycket mellan dessa kontor för att ha möjlighet till mer djupgående diskussioner. I Stockholm arbetar endast sju personer vilket gör det enkelt att ha öppna diskussioner på kontoret. Ledningen anordnar även ofta formella möten då saker kan tas upp till överläggning. Det är viktigt att det finns möjligheter att ta upp frågor och att detta lägger grunden för en bra idégenerering och omvärldsanpassning. Dock medför det faktum att byrån är uppdelad på två kontor att de informella diskussionsforumen är begränsade.

5.2.4 Ledningens efterfrågan av åsikter

5.2.4.1 Byrå A

På byrå A vågar personalen föra fram funderingar till ledningen som välkomnande tar emot dessa. En formellt uttalad efterfrågan av personalens synpunkter verkar dock inte finnas. De anställda är de aktiva i processen, då de uppvaktar ledningen med sina åsikter. Ledningen kan missa väsentlig information om de inte aktivt efterfrågar åsikter från sina medarbetare.

5.2.4.2 Byrå B

Ledningen på byrå B lyssnar på vad de anställda har att säga, men de efterfrågar inte aktivt deras infallsvinklar. Detta kan resultera i att de går miste om information som hade varit till hjälp för att fatta avgörande beslut. Organisationen bör inta en uppmuntrande inställning för att företaget ska lyckas med att fullt ut anpassa sig efter marknadens behov och därmed öka sin konkurrenskraft.

5.2.4.3 Byrå C

På byrå C visar ledningen ett genuint intresse för personalens tankar kring branschen och sitt arbete i den. De försöker locka fram diskussioner kring ämnet genom tävlingar och lekar relaterade till det. Det är även viktigt att åsikterna efterfrågas då det bidrar till att djupare insikt i omvärlden vilket hjälper organisationen att rusta den för framtiden.

5.3 Sammanställning av analys av fallföretagen

5.3.1 Sammanställning av byrå A

Utifrån de uppställda variablerna kan det utläsas att byrå A har en väl fungerande internmarknadsföring. Undersökningen visar att byrån har goda förutsättningar för värdeskapande mot kunden genom motiverade anställda. Företaget tycks arbeta processtyrt

vilket även det tyder på att de strävar efter värdeskapande med kunderna. Byrån uppfyller dock inte alla faktorer som tyder på detta.

5.3.2 Sammanställning av byrå B

Byrå B uppfyller endast två av de sex faktorerna som tyder på fungerande internmarknadsföring. Företaget har alltså inte lyckats skapa förutsättningarna för att genom internmarknadsföring öka personalens motivation. Analysen tyder på att byrå B arbetar målstyrt, då de inte har uppfyllt de faktorer som tyder på att en byrås verksamhetsplanering är processtyrd. Detta tyder på att byråns möjligheter att använda ökat värde för kunden som konkurrensstrategi är mindre än hos de andra fallföretagen. De bör å andra sidan vara bättre lämpade för att hålla kostnaderna nere och därmed kunna erbjuda kunderna lägre priser än de andra två byråerna i undersökningen.

5.3.3 Sammanställning av byrå C

På byrå C har ledningen ansträngt sig för att skapa en bra internmarknadsföring och det har gett resultat. Utifrån den intervjuade medarbetarens synvinkel tycks byrån vara framgångsrik i detta avseende. Alla sex faktorer är uppfyllda och personalen är nöjd. Detta tyder på att byrån har goda förutsättningar för att konkurrera genom att skapa värde tillsammans med kunderna.

Byrån uppfyller två av de fyra kraven som tyder på processynsätt i planeringen. Verksamheten verkar således vara delvis process och delvis målstyrd. Vilket innebär att de inte har tydlig fokus vare sig på givande kundrelationer eller på låga priser.

5.3.4 Sammanställning av samtliga byråer

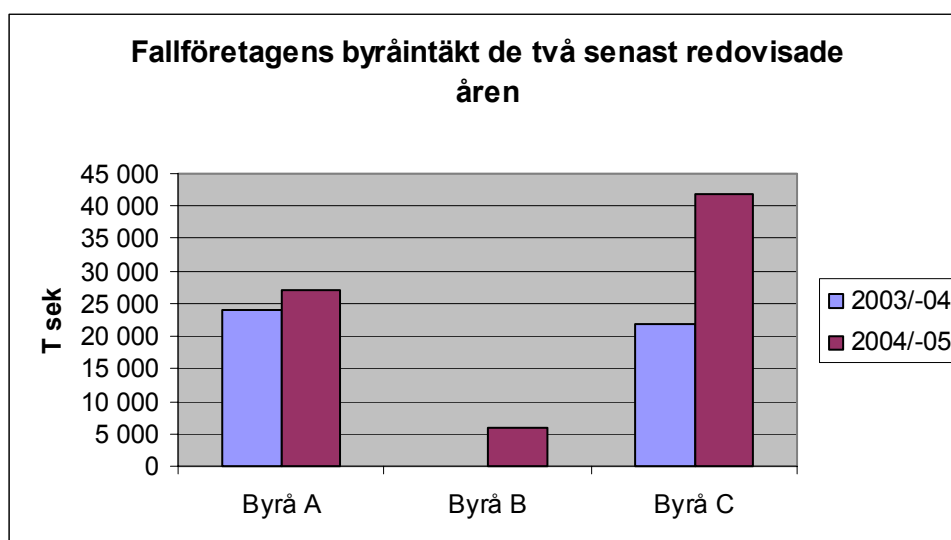
Tabellen nedan visar hur väl respektive byrå har lyckats uppfylla de faktorer som redogjorts för i den teoretiska referensramen.

	Byrå A	Byrå B	Byrå C
Ledningsfilosofi			
Delaktighet och möjlighet till påverkan	+	-	+
Uppmuntra prestationer	-	-	+
Samarbete	+	-	+
Kollektiv stolthet	+	-	+
Avhopp och uppsägningar av personal	+	-	+
Gap mellan ledningens och de anställdas åsikter	+	-	+
Planeringsfilosofi			
Närhet i kundrelationer	+	-	+
Kompetensutveckling	-	-	-
Diskussionsforum	+	-	+
Ledningens efterfrågan av åsikter	-	-	+

Tabell 2. Sammanställning av analysen av respektive byrå.

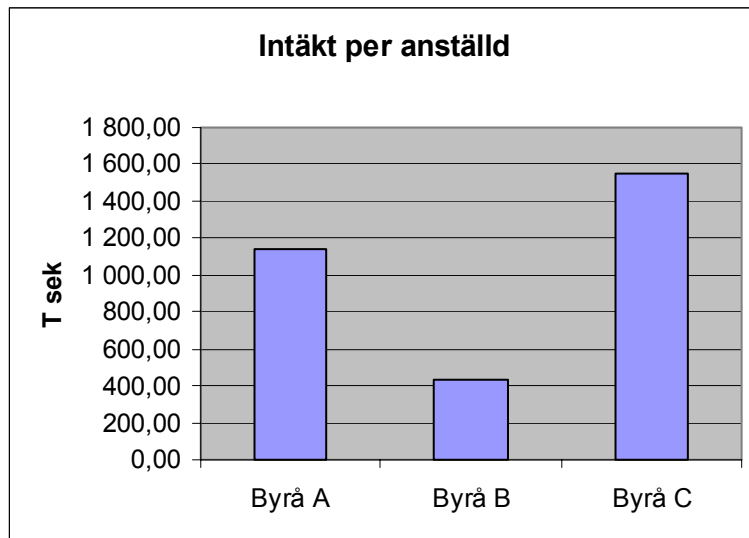
5.3.5 Sammanställning av byråernas lönsamhet

Diagrammet nedan (redogörelse för sammanställning finns i bilaga) visar fallföretagens intäkter för de senaste två åren. Av diagrammet framgår att byrå C ökat sin intäkt markant från 2004 till 2005. Då byrå B ändrade bolagsform under 2004 och deras intäkt därför endast gäller åtta månader har intäkten delats på åtta och sedan multiplicerats med 12 för att få en ungefärlig årsintäkt.



Tabell 3. Sammanställning av fallföretagens byråintäkt för 2004 och 2005.

Diagrammet (redogörelse för sammanställning finns i bilaga) visar fallföretagens senast redovisade årsintäkt delat med antalet anställda. Även här har byrå B:s intäkt räknats om till en ungefärlig årsintäkt.



Tabell 4. Sammanställning av byråernas intäkter per anställd.

Det framgår således att byrå A och C, som arbetar processtyrt och har en väl fungerande internmarknadsföring, har haft den största förmågan till att generera höga intäkter per anställd. Det visar även att byrå B, som inte har en tydligt fungerande internmarknadsföring och arbetar mer målstyrt än de övriga byråerna, har lägre intäkt per anställd. Intäkterna är en konsekvens av allt som fallföretagen presterar, inte bara de faktorer som ställts upp i denna undersökning, men är trots detta en indikation på om företaget i det stora hela är framgångsrikt.

5.4 Analys av konkurrensstrategier

Faktorer som identifierats ur teorierna om anpassning av erbjudandet kopplas här samman med empirin från undersökningen av reklaminköpare.

5.4.1 Långa och nära samarbeten

Av enkätundersökningen framgår att respondenterna värdesätter långvariga relationer till sina reklamleverantörer. Ett väl fungerande samarbete som sträcker sig över tiden är väsentligt vid valet av byrå. Samtliga respondenter anser även att närheten i relationen mellan företaget och reklambyrån är betydelsefull. Flera företag nämner även att de anser att kompetens är en fördel för en byrå. För att uppfylla det marknaden efterfrågar bör reklambyråerna följaktligen också sträva efter att utveckla sin kompetens.

5.4.2 Pris

Ingen respondent har svarat att priset är mer avgörande än ett långvarigt samarbete. Således är det strategiskt riktigt för byråerna att utveckla förutsättningar för att skapa långvariga relationer istället för att sänka sina priser.

6 Resultat

Syftet med uppsatsen är att utifrån ett organisatoriskt perspektiv analysera och utvärdera tre reklambyråers konkurrensstrategier. I kapitlet redogörs för det resultat som kan utläsas utifrån uppsatsens empiri och analys.

Utifrån den genomförda undersökningen och analysen av de tre fallföretagens planeringsstrategier och ledningsstrategi kan flera saker utläsas om deras förutsättningar för olika konkurrensstrategier. Dessa förutsättningar utvärderas genom hänsynstagande till analysen av vad de reklaminköpande företagen söker. Inledningsvis behandlas fallföretagens ledningsfilosofi och konkurrensstrategier i form av motivation av de anställda. Efterföljande punkter hanterar fallföretagens planeringsstrategier för att utvärdera byråernas styrsätt.

6.1 Ledningsfilosofi

6.1.1 Delaktighet och möjlighet till påverkan

Generellt sett framgår att det är betydelsefullt för drivkraften hos de anställda i fallföretagen att känna delaktighet i projekten. Detta uppnår två av fallföretagen genom att låta hela projektgruppen medverka vid kundmötena. Den enda byråanställda i undersökningen som inte hade regelbunden kundkontakt kände sig också mindre delaktig i arbetets helhet. Bristen på delaktighet kan innebära sämre förutsättningar för värdeskapande gentemot kunden för denna byrå. De övriga intervjuade byråanställda som närvarade vid regelbundna möten med kunden gav uttryck för involvering och engagemang i sitt arbete. Dessa byråer visade sig också enligt utmärkelser uppnå goda prestationer och nöjda kunder.

6.1.2 Uppmuntran av prestationer

Utifrån analysen av undersökningen kan vidare utläsas att uppmuntran av de anställdas prestationer framförallt sker på ett informellt plan i samtliga av fallföretagen. Motivering genom uppmuntran fungerar dock tillfredsställande på byråerna vilket är en god förutsättning för fortsatt värdeskapande gentemot kunden.

6.1.3 Samarbete och kollektiv stolthet

Sammanhållningen inom projektgrupperna på fallföretagen varierade enligt analysen i intensitet. Men det framkom tydligt att både byrå A och C, som också involverade hela projektgruppen i kundrelationen hade ett bättre samarbete, vilket är viktigt för bland annat idégenerering och därmed värdeskapande med kunden. Dessa byråer hade också enligt undersökningen lyckats skapa en kollektiv stolthet för byråns verksamhet bland de anställda. Vilket även det ökar motivationen och därmed möjligheterna till utveckling av kunderbjudandena.

6.1.4 Avhopp och uppsägning av personal

Vidare kan av undersökningen utläsas att personalomsättningen på de tre fallföretagen varit relativt låg. På byrå B har dock de tre personer som lämnat byrån gjort det av anledningar som kan knytas till otillräcklig motivation och därmed bristande förutsättningar för lyhördhet mot och anpassning till kunderna.

6.1.5 Gap mellan ledningens och de anställdas åsikter

Utifrån undersökningsanalysen kan även utläsas att det på samtliga fallbyråer kan förekomma gap mellan de anställdas och ledningens åsikter om byråns utveckling. Dessa skillnader i uppfattning visade sig dock vara fullständigt accepterade av de anställda som ansåg att det måste finnas skillnader i inflytande mellan de olika rollerna på ett företag. Fallbyråerna ser följaktligen inte en absolut sammanstämmighet mellan medarbetarnas och ledningens uppfattning om byrån som en förutsättning för skapande av konkurrenskraft.

6.2 Planeringsfilosofi

6.2.1 Närhet i kundrelationer

Det framgår generellt av analysen av undersökningen att byrå A:s och byrå C:s arbetssätt är mer likvärdiga än byrå B:s. På byrå A och C kan av undersökningen utläsas att de arbetar mer med hänsyn till att bygga upp långsiktigt i sina kundrelationer och att en större del av de byråanställda har kontinuerlig kontakt med kunden, vilket är en av förutsättningarna för skapande av ökat värde mot kunden.

Mer specifika saker som uppenbarar sig gällande närheten i kundrelationerna är exempelvis att byråerna anser att grundliga studier av kunden och dennes situation ger en stabil grund för arbetet i varje projekt. En gedigen förståelse för uppdragsgivaren är enligt undersökningen en förutsättning för kvaliteten på byråernas alster. Av undersökningen kan även utläsas att byråerna ser det som viktigt att tillgodogöra sig den stora kunskap kunden besitter om sitt företag och om sin bransch. Fallbyråerna är alla överens om att kunden känner sitt företag bäst, men de menar samtidigt att det ”utifrånperspektiv” som de, som extern byrå kan erbjuda, är viktigt för att skapa en lyckad marknadskommunikation. Denna inställning visar att byråerna möjliggör skapande av ett ökat värde för kunden som konkurrensstrategi.

Regelbundna möten mellan kund och projektgrupp framträder också som något fallföretagen eftersträvar för att stärka sina chanser att leverera en gedigen produkt. Kontinuiteten ökar enligt byråerna förståelsen mellan byrå och kund vilket möjliggör att ett större värde av samarbetets resultat skapas.

6.2.2 Kompetensutveckling

En annan aspekt som framkommit i undersökningen är att kompetensutveckling, i form av kurser och utbildningar, inte är av hög prioritet i någon av fallbyråerna. Detta är en nackdel för skapandet av konkurrenskraft genom att öka värde som de reklaminköpande företagen bör eftersträva.

6.2.3 Diskussionsforum och ledningens efterfrågan av de anställdas åsikter

Möjlighet att resonera om funderingar, som är en viktig förutsättning för idégenerering, tycks framförallt ett av fallföretagen ha anammat som en väsentlig del i sin verksamhet. Idégenerering bäddar i sin tur för en genuin utveckling av byråns erbjudanden, vilket är en konkurrensstrategi som enligt inköparundersökningen är givande. En av de andra byråerna har däremot delvis kompenserat bristen på diskussionsforum genom att aktivt efterfråga personalens åsikter om branschen, byrån och dess värde.

6.3 Lönsamhetsresultat

Resultatet av byråernas lönsamhetstal är att det tydligt syns vilka byråer som varit framgångsrikast. Byrå C ligger högst i topp och följs sedan av byrå A, från dessa är det sedan ett stort glapp till byrå B. De byråer som uppfyller flest av de undersökta faktorerna har således nått bäst resultat även finansiellt. Byrå C:s markanta ökning i intäkt tyder på att de lyckats erbjuda vad kunderna önskat.

7 Slutsats

Uppsatsens slutsats syftar till att besvara den inledande frågeställning; vilka faktorer inom organisationen är viktiga för att reklambyråer ska överleva på en hårt konkurrensutsatt marknad?

Undersökningen visar att ett flertal interna faktorer är viktiga för att en byrå ska kunna skapa konkurrenskraft på marknaden. I en hårdnande bransch är det allt viktigare att förstå sig på vad marknaden kräver och kunna erbjuda detta. Denna uppsats har ämnat undersöka vad som är viktigt för att skapa bra förutsättningar inom organisationen för att lyckas konkurrera på den externa marknaden. Slutsatsen av undersökningen är att de nedan presenterade faktorerna kan ses som avgörande för att kunna konkurrera och på sikt överleva på dagens marknad.

Mycket i denna bransch handlar om att kunna **motivera** sin personal till att utföra ett så bra arbete som möjligt för kundens räkning. För utan kunder kan inte en byrå överleva och utan de anställda har inte byrån något värde. I tjänsteföretag som reklambyråer, är personalkompetensen nyckeln till framgång. För att få medarbetarna att skapa värden för kunden är motivation en viktig faktor. Därför bör ledningen på en reklambyrå se till att drivkraft finns i organisationen. Motivationen uppkommer ofta som ett resultat av att de anställda känner sig **delaktiga** i att fatta beslut som rör deras arbetssituation. Genom att låta de anställda vara med och **påverka** känner de sig mer motiverade att utföra en bra prestation gentemot kunden. Att ha hög **trivsel** och väl fungerande **samarbete** på arbetsplatsen är även det en avgörande faktor för att skapa en konkurrenskraftig organisation. Många individer känner sig mer motiverade om de vet att det finns möjlighet att **utvecklas** inom organisationen.

Det krävs dock mer än bara en väl fungerande intern organisation. Byrån måste även vara väl medveten om vad som händer i deras omvärld, så att den på ett tidigt stadium har chans att anpassa sig till dess förändringar. Det gäller även att genom **nära samarbete med kunden** bygga upp **långsiktiga kundrelationer** som håller när konkurrensen hårdnar på marknaden. **Kompetent personal** har också visat sig vara viktig, men den kundspecifika kompetensen är kanske allra mest väsentlig. Den är också svårast att ersätta vilket innebär att en byrå som

känner sin kund väl inte är lättersättlig och utbytbar. Genom att uppfylla dessa faktorer kan en reklambyrås konkurrenskraft förbättras och chanserna att överleva på den hårt konkurrensutsatta marknaden ökar.

8 Kritisk granskning

I detta avsnitt avses att kritiskt granska undersökningens teori.

8.1 Teori

Undersökningen är baserad på bland annat Grönroos teori om internmarknadsföring och Normanns teori om mål- och processtyrning. Dessa teorier är relativt nya, men i en föränderlig tid händer det mycket på några år. Internet har på många sätt påverkat marknaden och dess företag, vilket inte dessa teorier tar fasta på. Det finns även en mängd andra teorier som berör ämnet, men då med aningen annan vinkling. Uppsatsens teorier belyser inte heller alla aspekter av ett företags sammanhang. Även om dessa i lika stor utsträckning påverkar företagets överlevnad på marknaden.

Det ska tydliggöras att trots att en teori beskriver hur ett företag bör gå till väga, är det inte säkert att det fungerar för alla företag i verkliga situationer. Teorierna kan således inte ses som en framgångsbeskrivning, då varje företag är unikt och befinner sig i olika kontexter. För att lyckas i en hård bransch krävs mer än att veta hur det ska gå till i teorin.

9 Vidare forskning

Nedan följer förslag på ytterligare forskning inom ämnet.

Som förslag på vidare forskning föreslås att ställa undersökningens resultat i relation till en annan bransch, för att se om det finns avgörande skillnader mellan dessa. Eftersom denna undersökning har avgränsats till att studera svenskägda reklambyråer, skulle det även kunna vara intressant att undersöka om nätverksbyråer har samma förmåga att uppnå konkurrensfördelar av detta slag.

Källförteckning

Tryckta källor

Abrahamsson, Bengt (1998) Organisationer: att beskriva och förstå organisationer, Liber ekonomi, Daleke grafik, Malmö.

Alvesson, Mats; Köping, Ann-Sofie (1993) Med känslan som ledstjärna: en studie av reklamarbete och reklambyråer, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

Dahlin, Andreas (2005) Byråvalsguiden 2005 Med vem är det inom reklam & media, Resumé, Mediaprint, Uddevalla.

Grönroos, Christian (2002) Service management och marknadsföring – en CRM ansats, Liber ekonomi, Kristiansstad Boktryckeri AB, Kristiansstad.

Johannessen, Asbjörn; Tuft, Per Arne (2003) Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Liber AB, Malmö.

Normann, Richard; Ramírez, Rafael (1995) Den nya affärslogiken, Liber-Hermods AB, Kristiansstad Boktryckeri AB, Malmö.

Normann, Richard (1992) Service management ledning och strategi i tjänstproduktion, Liber-Hermods AB, Skogs Grafiska, Malmö.

Normann, Richard (1975) Skapande företagsledning, Bonnier Alba, Fält & Hässler AB, Smedjebacken.

Patel, Runa; Davidson, Bo (1994) Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

Wallén, Göran (1996) Vetenskapsteori och forskningsmetod, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund.

Elektroniska källor

2006-05-17. Tillgänglig:

<<http://bold.se/forum/showthread.php?s=ae0d9242e484016c66cb1014c9761fb3&t=10382&page=2>>.

2006-05-18. Tillgänglig: <<http://www.marketsafe.se>>.

2006-05-18. Tillgänglig: <<http://www.reklam.se/page/16/16/276>>.

2006-05-18. Tillgänglig: <<http://www.byrå A.se/>>.

2006-05-18. Tillgänglig: <<http://www.byrå C.se>>.

2006-05-20. Tillgänglig:

<<http://byraboken.reklam.se/logic.lasso?detalj=1&skip=9&id=36187&session=BBWeb:50D839440ccb618BE0wJPG63C0B>>.

2006-06-05. Tillgänglig:

<http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=115255&i_history=1>.

Dags- och veckopress

Aronsson, Cecilia, (2005) Tuffa tider för reklambyråer, *Dagens Industri*, 2005-08-23.

de Faire, Claes (2006) Avtalsmiss sänker TBWA, *Resumé*, 2006-01-19.

Grahn Brikell, Pia (2006) Reklamvärdens favoritbyråer, *Resumé*, 2006-01-18.

Hedelin, Jenny (2005) Även reklam ser ljusning, *Dagens Industri*, 2005-03-15.

Helander, Magnus (2006) Patrik Söder lämnar King, *Resumé*, 2006-03-01.

Jansson, Karin (2006) Det stora reklamrånnet, *Affärsvärlden*, 2006-03-01.

Jönsson, Martin (2006), Stabilitet är branschens svagaste kort, *Svenska Dagbladet*, 2006-02-03.

Leijonhufvud, Jonas (2005) Vad förväntar du dig av 2006?, *Svenska Dagbladet*, 2005-12-29.

Nylander, Johan (2006), Konkurer vanligast i Stockholm, *Dagens Industri*, 2006-03-02.

Tideström, Karin (2006) Avhopp skakar reklambranschen, *Dagens nyheter*, 2006-02-14.

Öqvist, Per (2006) Bättre utan byrå, *Veckans Affärer*, 2006-02-13.

Intervjuer

Besöksintervjuer

2006-04-19, Journalist på branschtidningen Resumé, Claes de Faire.

2006-05-08, Projektledare samt copywriter på reklambyrån byrå A.

2006-05-10, Originalare på reklambyrån Byrå B.

2006-05-23, Produktionsledare/faktor på reklambyrån Byrå C i Stockholm.

Bilaga 1: Intervjufrågor till Claes de Faire

Generellt

Vad har hänt i branschen de senaste åren?

Hur mår branschen?

Framtidsutsikter för branschen?

Vad gör att branschen är så turbulent?

Varför är omsättningen i reklambranschen som den är?

Hur är byråernas förmåga till förnyelse?

Försöker de skapa konkurrensfördelar genom personalutnyttjande?

Hur länge existerar en byrå på marknaden?

Varför slutar anställda i allmänhet?

Vad driver de anställda /motiverar de anställda?

Vad gör att så många hoppar av?

Vilka fördelar/nackdelar har de större byråerna för den anställde?

Vad tror du att byråerna behöver göra för att kunna stå sig i konkurrensen?

Behöver de förnya sig på något sätt?

Personalens medverkan i utvecklingen?

Avknoppningar, lösa relationer mellan kunder och byråer. Fungerar det eller är det ett problem? Hur ordnar byråerna detta? Behövs detta för att skapa dynamik?

Finns det liknande tendenser till avknoppningsfenomenet i någon annan bransch?

Försöker ägarna/ledningen motverka eller ses det som naturlig del av reklambranschen?

Hur försöker ägarna/ledningen motivera sina anställda? Gör de ens det?

Bilaga 2: Intervjufrågor till byråer

Allmänt

Vad är era roller här?

Er bakgrund?

Vad har ni gjort tidigare?

Hur har ni hamnat här?

Hur länge har ni varit här?

Varför valde ni den här byrån?

Omkonfigureringsförmåga

Har ni något veckomöte?

Vad tar ni upp då?

Tar ledningen till vara på personalens nya intryck av omvärlden?

I vilken mån tas personalens erfarenheter tillvara och tillåts påverka fortsatt strategi?

Finns ett forum för att ta upp sådana saker?

Finns det utrymme för sådant på till exempel ett fredagsmöte?

Kompetensutveckling

Finns möjligheter att vidareutvecklas?

Har ni möjlighet att gå externa/interna kurser?

Lära ni av varandra inom företaget?

Affärsidéutveckling

Hur sker strategiska beslut på byrån?

Vilka är delaktiga i de besluten?

Brukar ni tillfrågas?

Känner ni er delaktiga i dessa typer av beslut?

Har ni någon gång upplevt att olika grupper inom byrån strävar efter olika saker?

Internmarknadsföring

Hur uppmuntras prestationer som gynnar företaget? Tillräckligt?

Finns det tydliga riktlinjer för vad som ska uppnås i arbetet?

Händer det att oklarheter uppkommer?

Hur sker bedömning och uppföljning av arbetet?

Känner du att du har stöd av dina arbetskamrater?

Jobbar ni alltid i samma projektgrupper eller skiftar ni?

Vad har ni för frihet att ta egna initiativ?

Hur många anställda är ni just nu och hur många har slutat inom det senaste året?

Varför slutade de?

Känner ni er stolta över att få jobba på byrå A?

Är det en bra byrå att arbeta för?

Vad kan byrån ge er som anställda?

Vad är din arbetsplats starkaste sida för dig som anställd?

Vad tycker du är den största motivationen för dig?

Bilaga 3: Enkät till reklaminköpande företag

Enkät, reklaminköpande företag

maj 2006

Företag:

Befattning:

Vad är viktigt för er när ni anlitar en reklambyrå?

Ett nära samarbete med byrån är viktigt för oss 1 <input type="checkbox"/> stämmer inte alls 2 <input type="checkbox"/> stämmer delvis 3 <input type="checkbox"/> stämmer helt
Pris är en viktig faktor i våra reklaminköpsbeslut 1 <input type="checkbox"/> stämmer inte alls 2 <input type="checkbox"/> stämmer delvis 3 <input type="checkbox"/> stämmer helt
Vi strävar efter en långvarig relation med vår byrå 1 <input type="checkbox"/> stämmer inte alls 2 <input type="checkbox"/> stämmer delvis 3 <input type="checkbox"/> stämmer helt
Ett löfte om snabb leverans från byrån är avgörande för vårt val 1 <input type="checkbox"/> stämmer inte alls 2 <input type="checkbox"/> stämmer delvis 3 <input type="checkbox"/> stämmer helt
Pris är för oss viktigare än långvarigt samarbete 1 <input type="checkbox"/> stämmer inte alls 2 <input type="checkbox"/> stämmer delvis 3 <input type="checkbox"/> stämmer helt

Det viktigaste i valet av reklambyrå är för oss:

Den största fördelen med vår nuvarande/senast anlidade byrå är:

Skicka tillbaka ditt svar till _____. Tack för din medverkan!

Bilaga 4: Sammanställning av enkätsvar

Respondenter: Marknadschefer, informationschefer eller motsvarande som har kontakt med levererande reklambyrå, svenska företag. Fyra av respondenterna svarade på enkäten över telefon och två av dem e-postade sina svar. Svar på enkäten mottogs 2006-05-23 - 2006-05-29.

Vad är viktigt för er när ni anlitar en reklambyrå?

	stämmer inte	stämmer delvis	stämmer helt	totalt antal svar
Ett nära samarbete med byrån är viktigt för oss			7	7
Pris är en viktig faktor i våra reklaminköpsbeslut		4	3	7
Vi strävar efter en långvarig relation med vår byrå	1		6	7
Ett löfte om snabb leverans från byrån är avgörande för vårt val	2	4	1	7
Pris är för oss viktigare än långvarigt samarbete	3	3		6

(Svenska Spel valde att inte svara på fråga fem)

Det viktigaste i valet av reklambyrå är för oss:

Arid Nordquist Kaffe	Kompetens, insikt i vår affär
Hennes & Mauritz	Flexibilitet. Vi arbetar utan huvudbyrå men i samverkan med externa kreatörer i strävan efter att alltid skapa den bästa kommunikativa lösningen för varje tillfälle. Denna lösningen har vi tillämpat sedan 2001.
Indiska Magasinet	Lyhörda, förstår oss och våra önskemål, lätt att samarbeta, inte arbetar med nära konkurrent till oss, inte "kläcka schysta idéer och slår sig för bröstet.
Naturhistoriska Riksmuseet	Gott samarbete vilket man får genom långsiktig relation
Svenska Spel	Kompetens, personerna
Moderna Museet	Kreativitet, förståelse för uppdragets mål och förutsättningar, leveranssäkerhet
Riksgäldskontoret	Att de har förståelse och kunskap om vår marknad

Den största fördelen med vår nuvarande/senast anlitate byrå är:

Arid Nordquist Kaffe	Förmågan till samarbete och strategisk kompetens
Hennes & Mauritz	Flexibilitet. Vi arbetar utan huvudbyrå men i samverkan med externa kreatörer i strävan efter att alltid skapa den bästa kommunikativa lösningen för varje tillfälle. Denna lösningen har vi tillämpat sedan 2001.
Indiska Magasinet	Lyhörda, förstår oss och våra önskemål, lätt att samarbeta, inte arbetar med nära konkurrent till oss, inte kläcka schysta idéer och slår sig för bröstet.
Naturhistoriska Riksmuseet	Den långsiktiga relationen. vi vet vad som förväntas och vem som gör vad. Man blir en bra beställare mot den byrån och byrån blir en bra uppdragstagare
Svenska Spel	Kompetensen
Moderna Museet	Kreativitet, förståelse för uppdragets mål och förutsättningar, leveranssäkerhet och personkemi
Riksgäldskontoret	Att de är en fullsortimentbyrå och har all typ av kompetens - att de kan vår marknad - att de är lyhörda för oss som kund.

Bilaga 4: Sammanställning av enkätsvar

Fallföretagens intäkt de två senast redovisade åren

Byrå A	24 000	27 200
Byrå B		6 000
Byrå C	22 000	42 000

Byrå B:s intäkt på sex miljoner kr är en ungefärlig uppskattning av deras intäkter för det året. Då byrå B omvandlades under 2004 gäller deras angivna intäkter för det året endast åtta månader. Därför har denna intäkt bearbetats enligt: (redovisad intäkt för åtta månader/åtta månader) * tolv månader = uppskattad intäkt för tolv månader. (4 milj sek/8) * 12 = 6 milj sek.

Intäkt per anställd

Byrå A	1 133,30	27,2/24
Byrå B	428,6	(4/8)x12/14
Byrå C	1 555	42/27

Byråernas senast redovisade intäkt har delats med antalet anställda vid tidpunkten för intervjun. Även här har intäkten för byrå B bearbetats för att motsvara tolv månader enligt ovan.