

# Strategier för Business-2-Business-kommunikation i en turbulent konjunkturbild

---

Peter Olsson  
Jens Riis Olsson

Magisterprogram i Kommunikation  
Campus Helsingborg, Lunds universitet  
Examensarbete 2003



---

Strategier för Business-2-Business-kommunikation i  
en turbulent konjunkturbild

---

Peter Olsson & Jens Riis Olson

**College of Communication  
Campus Helsingborg, Lunds universitet  
Examensarbete 2003**

## Abstract

**Titel:** Strategier för Business-2-Business-kommunikation i en turbulent konjunkturbild

**Författare:** Peter Olsson & Jens Riis Olson

**Handledare:** Lars Palm

**Seminarium:** 2 juni, 2003

**Nyckelord:** Långsiktig varumärkeskommunikation, Kortsiktig säljriktad kommunikation, Strategisk kommunikation, Business-2-Business, Reklam, Konjunktur.

**Problemställning:** Hur kan B2B-byråer anpassa sina tjänster efter konjunkturläget, utan att kompromissa med kvalitet och genomslag?

**Syfte:**

- Hur arbetar B2B-byråer idag med marknads-kommunikationsuppdrag?
- Hur resonerar B2B-företagen i sin marknads-kommunikation i dagens konjunkturläge?
- Går det att förena långsiktiga varumärkesmål med kortsiktiga säljmål?

**Metod:** Vi har genom intervjuer med elva Business-2-Business företag i Skåne, och tre B2B-byråer samlat information till undersökningen. Detta i ett försök att kartlägga företagens och byråernas arbetssätt. Denna information har sedan legat till grund för den analys som gjorts av den generella bild vi skapat oss av företagens och byråernas arbetssätt, för att utifrån den kunna föreslå ett mer tillfredsställande arbetssätt för alla parter.

**Resultat:** B2B-företag resonerar annorlunda än de B2B-reklambyråer vi intervjuat då det gäller marknadskommunikationens inriktning och fokus. Företagen vill koncentrerat kommunicera säljande budskap, medan byråerna vill långsiktigt bygga starka varumärken. För att åtgärda denna differens i fokus, föreslår författarna en kommunikationsstrategi som innehåller allt byråerna vill, men som tas fram under andra förhållanden så att kostnaden för företagen inte blir lika stor.

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till alla som bidragit i olika former till denna studie. Handledare Lars Palm, Hilanders Ulf Strömqvist, Lena Gustavsson och Göran Arbstedt, Pyramids Ulf Vanselius och Sandberg Tryggs Niklas Nilsson, har alla bidragit med generös information samt nyttiga tips och lärdomar.

Vi vill även tacka följande intervjupersoner, som överlag varit mycket generösa både med information och dyrbar tid:

Stefan Fagerström, marknadschef Akzo Industri  
Peter Torstensson, informationsdirektör Alfa Laval  
Maria Schmitt, marknadschef Amcor Flexibles Lund  
Marcus Kleine, marknadschef Berendsen Textil  
Lars Åberg, marknadschef Bona Kemi  
Mats Fritiof, marknadschef Cardo Door  
Staffan Nilsson, marknadschef Ecophon  
Zlatko Rihter, marknadschef Gambro  
Tord Svensson, VD Metso Minerals Nordeuropa  
Peter Krikström, marknadschef Nolato  
& Wayne Lambert, marknadschef TAC

Utan de människor vi varit i kontakt med, hade vi stått oss slätt inför denna uppgift.

Helsingborg, maj 2003

Peter Olsson & Jens Riis Olson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 PROBLEMSITUATION .....	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	8
1.3 SYFTE .....	9
<b>2 MARKNADSKOMMUNIKATION.....</b>	<b>10</b>
2.1 BEGREPPSDISKUSSION.....	10
2.1.1 Kommunikation .....	10
2.1.2 Konjunktur .....	12
2.1.3 Marknad .....	12
2.1.4 Business-2-Business .....	13
2.2 KORTSIKTIG, SÄLJINRIKTAD KOMMUNIKATION.....	15
2.2.1 AIDAS.....	15
2.2.2 Marknadsretorik.....	16
2.2.3 Relationsmarknadsföring .....	18
2.3 LÅNGSIKTIG VARUMÄRKESKOMMUNIKATION.....	20
2.3.1 Vad är ett varumärke?.....	20
2.3.2 Kärnvärdesprocessen .....	21
2.3.3 Positioneringsplattformen .....	22
2.3.4 Intern förankring.....	23
2.3.5 Kommunikationsplattform.....	23
2.4 SAMMANFATTNING.....	25
<b>3 HUR HAR VI VALT ATT GÖRA UNDERSÖKNINGEN? .....</b>	<b>27</b>
3.1 INTERVJUMETODIK.....	27
3.2 VAL AV INTERVJUOBJEKT .....	28
3.3 INTERVJUGUIDENS UTFORMNING .....	29
3.4 VAL AV TEORI .....	29
3.5 VÅR ETISKA UTGÅNGSPUNKT.....	29
3.6 UNDERSÖKNINGENS HÅLLBARHET OCH RELEVANS .....	30
3.7 METODKRITIK.....	31
<b>4 HUR ARBETAR B2B-BYRÅER I DAG? .....</b>	<b>32</b>
4.1 OM REKLAMBYRÅERNA .....	32
4.2 OM INTERVJUPERSONERNA .....	32
4.3 OM DAGENS ARBETSSÄTT .....	32
4.3.1 Om varumärkeskommunikation.....	33
4.3.2 Om den säljande kommunikationen.....	35
4.4 OM KONJUNKTURENS INVERKAN OCH FRAMTIDEN .....	36
4.5 KANALER.....	36
4.5.1 Mekaniska kanaler .....	37
4.5.2 Personliga kanaler.....	39
4.6 REFLEKTIONER PÅ REKLAMBYRÅINTERVJUERNA .....	40
<b>5 HUR RESONERAR B2B-FÖRETAG I DAGENS KONJUNKTURLÄGE? ..</b>	<b>42</b>
5.1 OM FÖRETAGEN .....	42
5.2 OM INTERVJUPERSONERNA .....	42

5.3 OM DAGENS ARBETSSÄTT .....	43
5.3.1 Om varumärkeskommunikationen.....	43
5.3.2 Om den säljinriktade kommunikationen .....	45
5.4 OM KONJUNKTURENS INVERKAN OCH FRAMTIDEN .....	46
5.5 REFLEKTIONER PÅ FÖRETAGSINTERVJUERNA .....	46
<b>6 GÅR DET ATT FÖRENA LÅNG- OCH KORTSIKTIG KOMMUNIKATION?</b> .....	<b>48</b>
6.1 KONJUNKTURENS INVERKAN PÅ FÖRETAGENS KOMMUNIKATION .....	48
6.2 FÖRETAGENS KOMMUNIKATIVA FOKUS.....	49
6.3 VÅR SYN PÅ B2B-FÖRETAGENS KOMMUNIKATION.....	50
6.4 INTEGRERAD KOMMUNIKATION .....	51
6.5 B2B-FÖRETAGENS FRAMTIDA KOMMUNIKATIVA FOKUS .....	53
<b>7 KOMMUNIKATIONSSTRATEGI FÖR B2B-BYRÅER</b> .....	<b>55</b>
<b>8 SAMMANFATTNING</b> .....	<b>58</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	
<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE TILL MARKNADSCHEFER</b>	
<b>BILAGA 2: PERSONLIGT BREV TILL MARKNADSCHEFER</b>	
<b>BILAGA 3: INTERVJUGUIDE TILL REKLAMBYRÅER</b>	
<b>BILAGA 4: FÖRSLAG TILL ARBETSMALL FÖR B2B-FÖRETAG</b>	

## FIGURFÖRTECKNING

<b>Figur 2.1</b> Relevansmodellen .....	9
<b>Figur 2.2</b> Potentiell tillväxt, låg- och högkonjunktur.....	10
<b>Figur 2.3</b> Den fysiska närheten kontra distansrelationen.....	17
<b>Figur 2.4</b> De olika stegen i lojalitetstrappan.....	17
<b>Figur 2.5</b> Melins modell över den varumärkesuppbyggande processen.....	19
<b>Figur 2.6</b> Vår reviderade varumärkesmodell.....	19
<b>Figur 2.7</b> Kommunikativ identitet.....	22
<b>Figur 2.8</b> Samband mellan sälj- och varumärkeskommunikation.....	23
<b>Figur 4.1</b> Pyramids positioneringsmodell.....	32
<b>Figur 6.1</b> Företagens syn på kommunikationens uppbyggnad.....	48
<b>Figur 6.2</b> Vår syn på kommunikationens uppbyggnad.....	48
<b>Figur 6.3</b> Sambandet mellan mekaniska och personliga kanaler.....	49
<b>Figur 6.4:</b> Exempel på integrerad kommunikation.....	50

# 1 Inledning

”Hos Bo Ohlsson i Tomelilla, HEJ! Här får du mest för pengarna!”

”GRATTIS SKÖVDE... Nu öppnar DRESSMANN mitt i staden...”

Precis som getingar ovälkommet dyker upp på sommaren, dyker de smaklösa, hemmabyggda reklamfilmerna upp i TV. De är framtagna av annonsören själv i samarbete med ett produktionsbolag – utan dyra proffs på reklambyråer. Men det bryr sig inte marknadscheferna om. De har sina anledningar till att snickra själva. De vill spara pengar.<sup>1</sup> Någon, kanske Bo Ohlsson själv, är tydligen övertygad om att det går att kombinera utbudsanonsering med varumärkesbygge.

Inget är nytt under solen! Försök att påverka människor att köpa saker har funnits i hundratals år. Den första reklamaffischen sattes upp på kyrkportarna i London i mitten på 1400-talet och berättade var man kunde köpa böcker med religiöst innehåll. Reklam för mirakelmediciner och kurer syntes under 1650-talet då pesten härjade i Europa. 1657 kom i London den första annonsen för kaffe, och ett drygt decennium senare den första för tobak. Det nya industrisamhället på 1860- och 1870-talen med massproduktion, utbyggda kommunikationer och tidningar var en förutsättning för den moderna marknadskommunikationen. Varukataloger och broschyrer var den viktigaste kommunikationsformen för många industrier. 1922 talar för första gången en annonsör direkt i de amerikanska hem som skaffat radioapparater. 1939 sponsras för första gången en idrottstävling av ett företag i syfte att visa upp sitt varumärke.<sup>2</sup> 1944 meddelar amerikanska radiokanalen NBC att TV: n står färdig att förmedla rörliga bilder.

Efter andra världskriget växte det materialistiska samhället kraftigt, 1950-talet blev reklamens guldålder och 1967 kom en statlig utredning i Sverige om reklamens verkningar. Sverige fick ingen direkt TV-reklam, men reklam ändå genom sportreportage med superstjärnan Björn Borg som levande reklampelare.<sup>3</sup>

Idag innebär den tekniska revolutionen att satellit- och kabel-TV, reklamradio och Internet når ut till en stor del av jordens befolkning. I dess spår följer nya möjligheter för marknadskommunikation med reklam och sponsring. Reklamens intåg innebär inte bara att vi översköljs med tvålar och tvättmedel. Vi lär sig snabbt att glass är ”gott-i-gott-gott”, hamburgare gör att livet har sina goda stunder, och att värktabletter kan vara intelligenta. Det som tidigare var budskap via text och bild, affischer, har nu på Internet och i TV blivit ännu mer komplicerade förförare.<sup>4</sup>

Vi har idag en marknad med oräkneliga produkter med nästan identiskt innehåll. Kunden letar därför efter andra värden, som de upplevda men osynliga fördelarna i produkten. Det ställer högre krav på företaget bakom den. Det går inte länge att på kort tid bara sälja så mycket som möjligt, utan man måste bygga strategier för ett mer långsiktigt synsätt. Kunderna har blivit mer kräsna och ställer högre krav på företagen. De måste ta ansvar för omvärlden och lägga strategier därefter. Det går inte att vända kappan efter vinden och än mindre att vara motsägelsefull från ena gången till den andra. Marknadskommunikation är ett medel för att öka företagets försäljning och förtjänst, men kan också användas för att nå andra mål. På kort sikt vill man öka försäljningen av en produkt, och på lång sikt vill företagen skapa en stark bild av företaget i köparnas medvetande. Effektiv marknadskommunikation lyckas antingen öka försäljningen eller att få kunderna att villigt betala ett högre pris för produkten på grund av det osynliga värdet.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.dagensmedia.se/uploaded/template/asp/dagensmedia\\_mall.asp?version=10916, 2003-04-02](http://www.dagensmedia.se/uploaded/template/asp/dagensmedia_mall.asp?version=10916, 2003-04-02)

<sup>2</sup> Ekdahl, M., Wikstrand, H. & Müller, F., 1999, *Nedslag i reklamhistorien*.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Bergkvist, L., 2000, *Advertising Effectiveness Measurement*, s. 14.

Att ha en långsiktig strategi är givetvis det bästa för företagen. Det känner de till, och anpassar sin marknadskommunikation därefter. I bra tider vill säga. Då håller de flesta med om att långsiktighet är något man måste satsa på. I kärva tider blir kommunikationsavdelningens budget snabbt en utgiftspost som rejält beskärs. Då får långsiktigheten stå tillbaka och företagen tvingas till kortsiktiga insatser för att nå snabba, men tillfälliga, vinstmaximeringar.

## 1.1 Problemsituation

I mitten av 1990-talet gjorde stora delar av den svenska ekonomin enorma framsteg som en följd av IT-bubblan. Många branscher surfade med på framgångsvägen och reklambranschen växte enormt. Reklammakarna täljde guld med smörkniv och man behövde inte vara speciellt vass för att tjäna pengar. Byråerna växte upp som svampar ur jorden, och reklamyrket blev hetare än någonsin.

Idag ser situationen annorlunda ut. IT-bubblan var just en bubbla och det ligger i dess natur att spricka. Börsen rasade! Folk som investerat på börsen såg sina aktiestockar rasa som korthus i en vindstorm och miljontals kronor gick förlorade. Aktiekurserna studsade inte tillbaka på en gång. För fjärde året i rad backade index på Stockholmsbörsen under 2002. Det är den längsta nedgången i börsens drygt hundraåriga historia. De flesta branscher har drabbats och reklambranschen drabbades tidigt i nedgången. Redan i februari 2001 publicerade tidningen Resumé den svarta tidningsrubriken "Tvärnit på annonsmarknaden".<sup>6</sup> Raset medförde ansträngda företagsbudgetar och reklaminvesteringarna minskade med hela 10 %. Under hösten fick alla berörda parter revidera sina prognoser och skrinnlägga alla utvecklingsprojekt. Detta kom som en chock för en bransch som under 10 år vant sig vid tillväxt.<sup>7</sup> Över 150 miljoner kronor försvann i vinst från reklambranschen 2001 och i princip alla reklambyråer sänkte sin vinst jämfört med året innan.<sup>8</sup>

2002 blev inte bättre! Leif Blomberg, VD på Sveriges största reklambyråkoncern Ogilvy, uttalade sig i Resumé i höstas att 2002 var ett bortkastat år. "Det är koma i marknaden och det finns ännu inga signaler på att det kommer att vända förrän tidigast hösten 2003".<sup>9</sup> Idag går det att se reklambyråer försvinna i samma takt som de poppade upp under IT-bubblans expanderingsperiod. Antalet byråer har nästan halverats sen börsen vände och omvärlden har börjat kalla Sveriges byråvärld "kyrkogården".<sup>10</sup>

Företagens kommunikation är som sagt oerhört konjunkturkänslig och turbulensen kring börserna världen över har medfört att marknadskommunikation, framförallt varumärkesfrågor, blivit ifrågasatt. Företagen har de senaste åren blivit allt mer fokuserade på kvartalsresultat och börskurser. Kortsiktigheten har tvingats fram och långsiktigheten har fått stå tillbaka. Siffrorna har gått vissa människor åt huvudet och samtidigt som börsen skakat företagsvärlden har den ena skandalen avlöst den andra. Enron- och WorldCom-skandalerna har fått mest uppmärksamhet internationellt och på hemmaplan är det Barnevikaffären och Ericssons kräftgång som underminerat förtroendet. Ett globalt varumärkesmotstånd vinner anhängare och som bevis för misstron uppmärksammades Naomi Kleins bok *No Logo* stort.<sup>11</sup> Boken beskriver just hur några av de stora fiskarna i varumärkesdammen bygger upp sina varumärken genom exklusiv exponering. Man påvisar sitt sociala ansvar samtidigt som man använder sig av leverantörer som suger ut tredje världen på billig arbetskraft och använder tvivelaktiga råvaror.

---

<sup>6</sup> Vårdstedt, M., *Resumés framsida på nummer 6 av 2001 års upplaga*.

<sup>7</sup> Svensson, R., *Underleverantörerna fick betala byråernas rekordår*, Resumé 21-2002 s. 12.

<sup>8</sup> Jansson, K., *Ett svagt år för branschen*, Resumé 34-2002 s. 10.

<sup>9</sup> Grahn Brinkell, P., *Marknaden ligger i koma*, Resumé 35-2002 s. 13.

<sup>10</sup> Axelsson, H., *Landet där ingen byrå blir gammal*, Resumé 45-2002 s. 31.

<sup>11</sup> Klein, N., 2002, *No Logo – Märkena*, *Marknaden, Motståndet*.



Parallellt med att varumärkesbyggande ifrågasätts är den positiva trenden för kortsiktig reklam tydlig. När andra reklaminvesteringar rasade under 2001 växte den kortsiktiga direktreklamen. Detta visar på styrkan i den strukturförändring som den svenska reklammarknaden gått igenom det senaste decenniet. 1992 köpte annonsörer adresserad direktreklam för 930 miljoner kronor. Under 2002 kom den siffran att närma sig 2 miljarder. Ser man på IRMs (Information Resource Management) reklamstatistik för den senaste tioårsperioden kan man tydligt utläsa att direktreklamen växer, medan dagspressens andel krymper. Den ovanligt djupa nedgången på annonssidan är sannolikt summan av lågkonjunkturen och långsiktigt ändrade mediala.<sup>12</sup>

Många menar att fokus från varumärkesbyggande till direktreklam och andra direktverkande kommunikationsåtgärder bygger på en strukturomvandling inom marknadskommunikationen som drivs på av de nya IT-verktygen. Företagen har nu större möjlighet att mäta lönsamheten på sina marknadsinvesteringar och riktar dem i första hand på de befintliga kunderna för att kunna göra dem lojalare och lönsammare.<sup>13</sup> Vi anser att den egna kundbanken är viktig men samtidigt begränsad. Man kan inte mjölka den hur mycket som helst. Det krävs nya betesmarker (läs nya kunder) för att företaget ska kunna expandera och mjölka mera, annars är man inne i ett kortsiktigt tänkande.

Reklambranschen är oerhört spretig och har nischer där den ena inte är den andra lik. Det finns reklamfilmsproducenter, varumärkesstrateger, fullservicebyråer, relationsbyggare, ja listan kan göras hur lång som helst. Dessutom delar byråerna in sig på konsumentmarknaden och Business-2-Businessmarknaden. Den senare avser företag som inte säljer till slutkonsumenter, utan till beslutsfattare på andra företag som använder produkten i sitt eget arbete. (I fortsättningen förkortat B2B.) På grund av reklambranschens spretighet, var vi tvungna att avgränsa vår undersökning. Vi har därför valt att undersöka hur man kommunicerar på B2B-marknaden i dagens konjunkturläge.

## 1.2 Problemdiskussion

Reklam kostar företagen pengar. Mycket och bra reklam kostar företagen mycket, men bra, pengar. Även för reklambyråerna är det viktigt att deras reklam ger en påvisbar effekt. Om det kan bevisas att deras reklam ger företagen ökad ekonomisk vinst är detta naturligtvis ett bra säljargument i den vidare marknadsbearbetningen. Olika undersökningar har därför genomförts, både i reklambyråernas och i företagens intresse, under åren för att påvisa reklamens effekter. Branschorganisationen American Business Press stod bakom undersökningar som kartlade reklamens effekter under sex lågkonjunkturer – åren 1949, 1954, 1961, 1970 och 1974-1975. De visade ett tydligt resultat: De företag som fortsatte satsa på reklam hade större tillväxt än de företag som drog ner på reklaminsatserna. Likhande undersökningar har genomförts senare och visar samma tydliga resultat: Reklam lönar sig i lågkonjunktur. Så istället för att stirra sig blinda och bli förlamade av den rådande konjunkturen, måste företagen se reklamen för vad den faktiskt är, en förutsättning för lönsamhet och tillväxt.

Polariserat har B2B-företag två val när de ska kommunicera. Antingen väljer de att sköta kommunikationen internt i företaget och skapar hemmabyggen likt Bo Ohlsson, eller så köper man in denna tjänst från en reklambyrå. Vi tänker titta på det senare alternativet. När tiderna är goda lyssnar företagen på reklambyråerna på ett annat sätt. I nedgång beskär marknadsbudgetarna och det går ut över långsiktigheten. Det tror vi på sikt är förödande för företagen.

---

<sup>12</sup> Rydergren, T., *Direktreklamen kommer att öka sina marknadsandelar*, Resumé 14-2002 s. 5.

<sup>13</sup> Holmqvist, L., *Den värsta fienden*, Resumé 24-2002 s. 26.

### 1.3 Syfte

Vi vill med vår undersökning hitta en mix för både den kortsiktiga och den långsiktiga kommunikationen så att kostnaderna för företagen kan hållas nere, utan att kvaliteten för den skull blir sämre. Utifrån detta kommer vi att föreslå en förändring av reklambyråernas utbud. Vår tanke är att när de stora elefanterna dansar följer de små efter. Därför kommer vi att rikta in oss på de byråer som arbetar med en helhetssyn, det vill säga bygger upp allt från en solid strategisk undersökning till färdig reklamkampanj.

Vi inleder arbetet med att undersöka frågorna:

- Hur arbetar B2B-byråer idag med marknadskommunikationsuppdrag?
- Hur resonerar B2B-företagen i sin marknadskommunikation i dagens konjunkturläge? Ändras fokus i kommunikationen?
- Går det att förena långsiktiga varumärkesmål med kortsiktiga säljmål?

Efter att vi fått svar på de två första frågorna, försöker vi svara på vår problemformulering:

- *Hur kan B2B-byråer anpassa sina tjänster efter konjunkturläget, utan att kompromissa med kvalitet och genomslag?*

## 2 Marknadskommunikation

Före den industriella revolutionen arbetade hantverkare, yrkesarbetare och lärlingar i byar eller städer. Hantverket och yrket gick i arv från generation till generation. Dessutom kontrollerade man själv hela produktionsprocessen från ax till limpa. Dagens B2B-marknad fanns inte alls på samma sätt, utan marknaden dessa hantverkare och yrkesarbetare riktade sig till var den lokala konsumentmarknaden, där man kände de flesta kunderna personligen. Behovet av marknadskommunikation var alltså inte så stort. Det räckte med den personliga kontakt man hade via möten i butiken eller verkstaden. När industrialiseringen ångade igång blev läget ett annat. Massproduktionen gjorde att man kunde rikta sig till större marknader med fler kunder än vad hantverkarna tidigare kunde. B2B-marknaden började växa fram, man köpte råvaror från andra företag för att använda i sin egen produktion. Marknadskommunikationen fick nu större betydelse. Man var tvungen att exponera sina produkter till fler personer än de i det personliga kontaktnätet. Reklamerna fick sitt genombrott! Denna tidiga reklam från industrialismens barndom var helt och hållet inriktad på att sälja så mycket som möjligt. Den byggde ofta på uppmaningar likt "kom och köp konserverad gröt". Budskapen har utvecklats och förfinats sedan dess och man har forskat mycket kring hur budskapen skall kunna förbättras. Inom beteendevetenskapen har man försökt förstå hur mottagaren påverkas av reklamens budskap. Med hjälp av det har reklamare i större utsträckning siktat mot mottagarnas hjärtan och hjärnor för att få dem att köpa företagets produkter. Denna säljriktade reklam är fortfarande viktig, och därför presenterar vi i detta kapitel olika kommunikations- och påverkansmodeller som används idag i kortsiktig reklam, och även hur man marknadsför sig genom sina kundrelationer. Vi går sedan vidare med teorier om långsiktig reklam, som hur man bygger upp sitt varumärke. Alla teorier varvas med diverse beteendevetenskapliga begrepp som belyser de faktorer vi tror kan användas för påverkan i reklam. Vi avslutar kapitlet med en sammanfattning av de teorier vi använt oss av. Dock inleder vi kapitlet med att definiera vissa nyckelbegrepp.

### 2.1 Begreppsdiskussion

Vi hör ofta ord som kommunikation, konjunktur, och marknad. Vi tror inte att de begreppen alls är självklara i sin betydelse. Begreppet Business-to-Business är inte heller självklart för den oinvidige. Vi kommer att utgå från följande definitioner i uppsatsen:

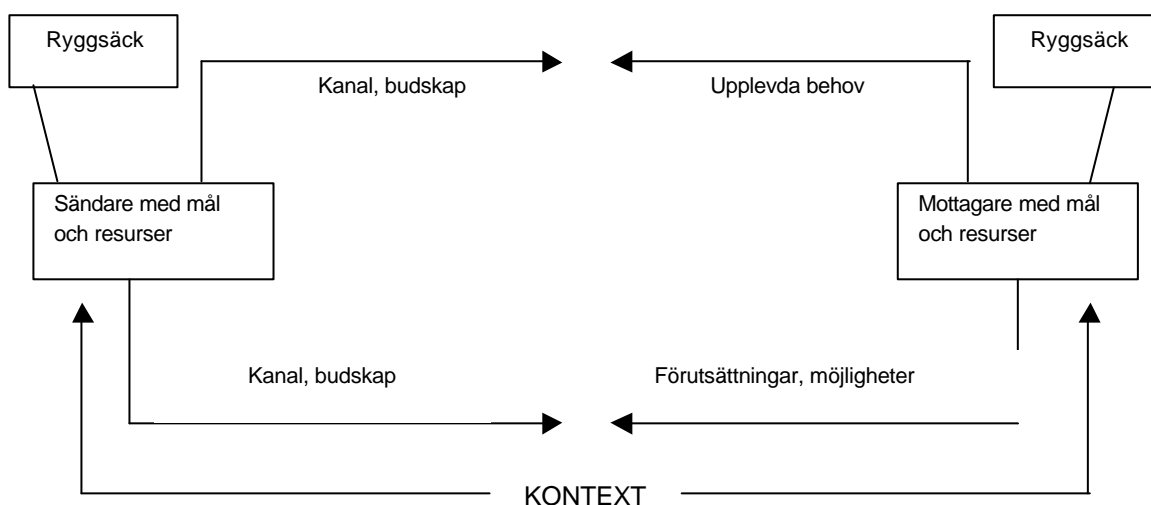
#### 2.1.1 Kommunikation

Under det senaste århundradet har massmedia i det västerländska samhället utvecklats mycket snabbt. Praktiskt taget alla har daglig kontakt med någon form av masskommunikation. Vi är nästan omgivna av massmedia som dags- och veckotidningar, TV, radio, böcker, affischer och broschyrer. Det ökade utbudet av masskommunikation leder till att den enskilde individen bara kan ta till sig en viss del. Man måste göra ett urval. Och urvalet görs hänsynslöst. Passar viss information oss inte, slänger vi den. Den registreras inte. Därför måste den som sänder ut kommunikationen vara noggrann så att formen passar mottagaren. Detta gäller både i kommunikationen med konsumenter och beslutsfattare på B2B-företag.

Ordet kommunikation har att göra med förflyttning eller transport av någonting från en punkt till en annan. Detta framgår tydligt när man talar om järnvägar, busslinjer och båtrutter som kommunikationsmedel. Ordet härstammar från det latinska "communis" som betyder "gemensam". Kommunikation betyder då strikt översatt "göra gemensam". När kommunikation sker inom reklam, är det viktigt att inte glömma bort denna gemensamhet. Man måste som sändare anpassa formen efter mottagaren, så att

budskapet verkligen uppmärksammas. Anpassas inte kommunikationen efter mottagaren, kommer den inte registreras. Då har reklamsändaren slösat bort både tid och pengar.<sup>14</sup>

En modell som ofta används för att förklara kommunikationssammanhang kallas "relevansmodellen". Den ser inte kommunikation som en enkelriktad process, utan som ett utbyte av information. Kommunikationen framställs här istället som ett möte eller informationsutbyte mellan en avsändare och en aktiv mottagare. Mottagarna är alltså inte tomma hinkar som tar in all information som kommer dess väg. Genom att tänka på relevansmodellen då man utformar sina reklamkampanjer riskerar man inte i lika stor utsträckning att missa att anpassa budskapet till målgruppen så att de kan ta det till sig, förstå det och slutligen agera.<sup>15</sup>



Figur 2.1 Relevansmodellen

Enligt relevansmodellen måste informationen svara mot målgruppens upplevda behov, och mot målgruppens förutsättningar och möjligheter att ta del av den. Det innebär att tidpunkt, plats, språk och kostnad måste vara sådana faktorer som passar in på målgruppen. I och med att det är målgruppen som avgör om budskapet är tillgängligt och relevant, så har mottagaren alltså en aktiv roll. Denna modell passar bra in på situationen då det kommuniceras via exempelvis en webbplats där mottagaren aktivt letat upp sidan.<sup>16</sup> Avsändaren har stor nytta av att känna till mottagarnas stereotypa uppfattningar om sändaren. Stereotyper är en generaliserad bild av exempelvis en annan person, ett företag, ett varumärke eller en produkt som individen när fram till själv, genom erfarenhet eller en mental process av kategorisering. Stereotypens funktion är att förenkla och systematisera den komplexa information individen tar emot från sin omgivning. Hur vi värderar intryck av exempelvis en reklamskylt från ett företag, påverkas ofta av de stereotypa bilder vi redan har om företaget och dess produkter.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Nowak, K., & Wärneryd, K-E., 1972, *Kommunikation och påverkan*.

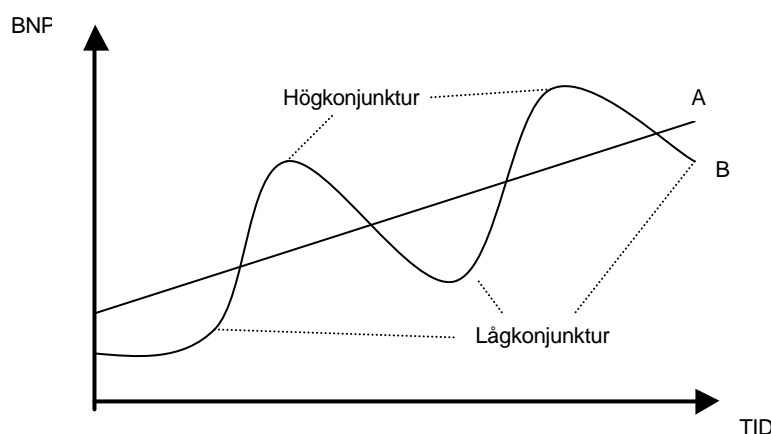
<sup>15</sup> Nitsch, U., 1998, *Konsten att informera om miljön. Samhälls- och landskapsplanering nr 3*.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Fishbein, M., 1997, *The Message of Social Psychology*.

## 2.1.2 Konjunktur

Företag som gör reklam, både konsument och B2B, har givetvis en ekonomisk verklighet att följa. De har en budget som fördelar pengarna inom företaget så att de används där de bäst behövs. Denna budget lägger företagen i förväg så att de ska veta hur mycket, och till vad, pengarna kan användas. Företagen är naturligtvis beroende av hur den ekonomiska verkligheten ser ut runt omkring dem när de sätter denna budget. För att förutspå den ekonomiska framtiden räknar Svenska Centralbanken ut en trolig, förväntad och långsiktig tillväxt av Sveriges BNP (Linje A i figur 2.2). Det handlar om att den svenska ekonomin ska växa med X antal procent inom en viss tid. Detta kallar ekonomer för förväntad potentiell tillväxt. Linje A är en teori och praktiken ser oftast annorlunda ut även om den faktiska tillväxten ofta ligger väldigt nära den förväntade när bokslutet kommer. Den faktiska konjunkturtillväxten varierar och pendlar över och under den förväntade tillväxten (Linje B). När Linje B är över Linje A råder det högkonjunktur. Då ökar investeringarna, företagen växer, och arbetslösheten faller. När konjunkturen är mycket högre än den förväntade tillväxtlinjen blir ekonomin överansträngd. Då råder det brist på resurser, flaskhalsar i produktionen uppstår, och den högt uppdrivna produktionsnivån kan inte upprätthållas långsiktigt. Konjunkturen faller tillbaka. När Linje B är under Linje A råder det däremot lågkonjunktur och investeringarna minskar, företag läggs ner, och arbetslösheten ökar. Enstaka år kan tillväxten även bli negativ.<sup>18</sup>



Figur 2.2 Potentiell tillväxt, låg- och högkonjunktur.

## 2.1.3 Marknad

Marknadsbegreppet förekommer ofta i den allmänna debatten i form av floskler likt "den fria marknaden skall styra", eller att "marknadskrafterna skall fritt få råda". Men vad är egentligen en marknad? Begreppet har olika betydelser beroende på i vilket sammanhang det används. En bra definition är Johan A. Howards: "A place where buyers and sellers interact in the process of exchanging goods (and services). Practically it is a relationship because most buying and selling is carried on at a distance, not in one place."<sup>19</sup> Ett antal tävlande konkurrenter på en marknad utgör en bransch. En bransch avser alltså bara konkurrenter, medan en marknad avser konkurrenter och köpare.

Den perfekta marknaden kan ses som en torghandel där man säljer frukt. Här finns mycket information, tillgänglig för alla aktörer och kunderna kan gå runt och bilda sig en uppfattning om hela torgets utbud. De olika handlarna bevakar konkurrenternas

<sup>18</sup> Eklund, K., 2000, *Marknad och politik*, red. Bo Södersten.

<sup>19</sup> Howard J. A., 1994, *Buyer behavior in Marketing Strategy*, s.20.

varor och priser, och rättar sig snabbt efter marknadskrafterna, speciellt när det gäller priser och specialerbjudanden. Om äpplena är för dyra i förhållande till kvaliteten, kan priset sänkas för att öka försäljningen. Pris och kvalitet är två faktorer som hela tiden sätts mot varandra. Men affärsmarknader är mer komplicerade än torgmarknaden. I företagen använder man marknadsbegreppet med betydelsen verklig eller beräknad efterfrågan. Det kan gälla efterfrågan av en produktkategori, som exempelvis för reklambyråer kan varantalet reklamkampanjer under en viss tidsperiod.<sup>20</sup> Som vi tidigare sagt, delar vi i denna undersökning upp marknaden i en konsument- och en B2B-del, där vi fokuserar på den senare.

## 2.1.4 Business-2-Business

Det finns många likheter mellan konsumentmarknaden och B2B-marknaden. Båda innehåller säljare som måste känna till och förstå köpprocessen, och vad köparna baserar sina beslut på. Båda ställer sig frågorna: Vilka är köparna och vad har de för behov? Vad påverkar deras köpbeslut? Vilken kommunikationsstrategi är mest effektiv? Men svaren skiljer sig ofta från konsumentmarknaden och B2B-marknaden.

B2B-marknaden är ekonomiskt sett större än konsumentmarknaden. Köpen är ofta större rent ekonomiskt och tillkommer först efter långa förhandlingar med komplicerade beslut. Köparen köper inte till sig själv, utan agerar i sin yrkesmässiga roll som professionell inköpare. Med detta menar vi inte att köpen är opersonliga och oviktiga för köparen, snarare tvärtom. Hela karriären sätts på spel om ett stort inköp visar sig vara en missräkning. Ett uttryck som lätt missuppfattas är att på B2B-marknaden handlar företag av andra företag. Det är egentligen en omöjlighet för ett företag att köpa någonting, det är människorna på företagen som handlar med varandra.

En annan aspekt av B2B-marknadens storlek är att en produkt ofta köpts, gjorts om och sålts vidare ett par gånger mellan olika företag (B2B-marknad), innan den säljs till slutkonsumenten i en butik (konsumentmarknad). Vi kan ta ett par gymnasium i skinn som exempel. Innan de når slutkonsumenten på Intersport har ett antal olika steg tagits. Skon säljs från olika producenter och tillverkare vidare till leverantörer som i sin tur säljer den vidare till Intersport som säljer den till slutkonsumenten. På alla dessa ställen ska man komma ihåg att arbetskraft, utrustning och energi måste tillgodoses. B2B-marknaden är som en lång osynlig process, man ofta inte tänker på som konsument.

På B2B-marknaden är man generellt noggrann i segmenteringsarbetet, vilket innebär att man delar in marknaden efter olika kundkaraktäristika. Segmentering är viktigt för konsumentföretagen också, men på B2B-företagen styr kunden i större utsträckning produkttillverkningen än vad som sker på konsumentmarknaden. På B2B-marknaden handlar köparen ofta direkt av producenten, som tillverkar produkten efter köparens behov. Detta förekommer även i viss utsträckning på konsumentmarknaden. Om en produkt eller tjänst inte säljer, fortsätter man givetvis inte erbjuda den, men just samspelet och det nära samarbetet är det som skiljer de båda marknaderna åt. B2B-köparen använder sig av produkten i sin egen produktion och är därför mer beroende av säljaren.<sup>21</sup>

På B2B-marknaden förekommer även andra sorters försäljning än ren produktförsäljning. Företag säljer "helhetslösningar". Exempelvis kan en tvättfirma tillhandahålla en hotellkedja med textilier som handdukar, lakan och mattor. Men det är inte bara det att hotellet köper dessa produkter. Helhetslösningen är då att ta hand om produkterna när de väl är köpta och används av hotellen. Då tvättar man alla handdukar, lakan och mattor åt hotellkedjan. Först säljer man alltså produkterna. Sen säljer man tjänsten att hålla

---

<sup>20</sup> Perloff, J., 2000, *Microeconomics*.

<sup>21</sup> De Chernatony, L., 1998, *Creating Powerful Brands*.

dem rena. Denna sortens helhetslösning, även kallat systemförsäljning, är ett bra sätt för företag att få en långvarig kund.

Ytterligare en illustration av samarbetet på B2B-marknaden är att beslutsfattare på ett företag ofta väljer att köpa produkter av ett företag som köper något av dem själva. Till exempel kanske tvättfirmans medarbetare i exemplet ovan bor på hotellkedjan när de är ute och reser för att sluta avtal med andra företag.<sup>22</sup>

### Köpbeslutsprocessen

Flera drag är speciella för köpprocessen på B2B-marknaden. Man delar upp B2B-köpen i tre olika typer. Antingen fortgår beställningarna som de gjort tidigare, eller modifieras köpen avtals- eller innehållsmässigt, eller så går man till en helt ny säljare och köper en produkt eller tjänst för första gången. Det handlar som sagt ofta om mycket pengar och långa avtal mellan företagen. Köpprocessen sker därför på ett mer professionellt sätt och de inköpsansvariga är pålästa och försäljarna mycket kunniga. Köpen kan karakteriseras i dessa åtta steg:

1. Först identifieras ett problem på företaget, som skulle kunna lösas om man köper en produkt eller tjänst av ett annat företag.
2. Sedan ska produkten eller tjänstens egenskaper definieras. Man måste här ta fram vad den ska kunna göra och användas till.
3. Produkten eller tjänsten ska nu specificeras. Den analyseras in i minsta detalj för att man vill se om kostnaden kan minska genom att byta ut någon komponent.
4. Sedan söker man efter olika företag som kan genomföra projektet.
5. När man hittat de företag som kan tänkas tillgodose produkten eller tjänsten, tar man emot förslag från dem på lösningar och avtal.
6. Nu väljer man företaget man ska köpa produkten eller tjänsten av.
7. Därefter förhandlar man med företaget om alla detaljer, som exempelvis leveransdatum, garanti och pris.
8. När man då väl har handlat med det företaget, beslutar man om man är nöjd och vill fortsätta, ändra om produkt, tjänst eller avtal, eller om man vill leta upp ett annat företag att handla av.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Kotler, P., 2002, *Principles of Marketing*.

<sup>23</sup> Ibid.

## 2.2 Kortsiktig, säljriktad kommunikation

Marknadskommunikation har i grund och botten ett syfte: att sändaren ska tjäna något på det. Det behöver inte vara pengar, utan kan istället vara anseende, uppmärksamhet, sympati eller något liknande. Om ett företag med sin marknadskommunikation på kort sikt vill maximera sin ekonomiska förtjänst, är ett alternativ att köra igång en säljriktad reklamkampanj. Den har som mål att sälja företagets tjänster eller produkter. Den ska inte bygga upp företagets anseende, image eller rykte under ett längre tidsperspektiv, utan är till för kortsiktiga ekonomiska vinningar. Man kan gå till väga på olika sätt för att nå ut med kortsiktig påverkan. Nedan följer de modeller vi uppfattat som de mest förekommande i dagens reklamarbete, både på konsument- och B2B-marknaden.

### 2.2.1 AIDAS

Aidas-modellen har utvecklats för att planera och genomföra effektiv marknadskommunikation. Den utvecklades redan under slutet av 1800-talet och är idag standardmodellen på många håll för reklampåverkan. Modellen är speciellt bra för att utforma framgångsrik beteendepåverkan, och består av följande element:

- Attention – mottagaren blir medveten om produktens (eller tjänstens) existens.
- Interest – intresse väcks hos mottagaren för produkten.
- Desire – ett behov utvecklas hos mottagaren.
- Action – informationen leder till handling (i dubbel bemärkelse).
- Satisfaction – innebär att mottagaren blir nöjd med sin handling och på så sätt är mottaglig för ytterligare påverkan från samma sändare.<sup>24</sup>

När man använder sig av Aidas-modellen för att försöka påverka någon att agera på ett visst sätt, är det avgörande att känna till de beteendevetenskapliga processer som styr mottagarens agerande. Exempelvis handlar begreppet perception om hur människor tar till sig och uppfattar information. Informationen sätts in i det referenssystem som individen byggt upp genom tidigare erfarenheter. Utifrån referenssystemet skapar individen sedan en tolkning av informationen. Hur tolkningen blir beror helt på vad man har för tidigare erfarenheter, det vill säga hur individens referenssystem är uppbyggt.<sup>25</sup> Perceptionen är en viktig faktor att ta hänsyn till när man kommunicerar någonting. Hur mottagaren först uppmärksammar (Attention) och sedan uppfattar budskapet kan vara avgörande för sändaren att känna till, så att budskapet tolkas på det avsedda viset.

För att skapa ett intresse för produkten hos mottagaren, kan sändaren gå till väga på olika sätt. Det beror till största del på vem det är man riktar sig till. Exempelvis kan en strategi vara att försöka få mottagaren att identifiera sig med något i annonsen. Det kan handla om en person, en känsla eller en situation som mottagaren känner igen sig i. Detta för att mottagaren ska sympatisera med budskapet.<sup>26</sup> Då har man väckt intresset (Interest) hos mottagaren. Återigen ska man inte glömma att beslutsfattarna på B2B-företag är människor de också. De påverkas på samma sätt och med samma metoder som köpare på konsumentmarknaden.

Att utveckla ett behov hos mottagaren kan vara svårt om man inte känner till sin målgrupp. När man identifierat sin målgrupp kan man enklare försöka skapa ett behov för

<sup>24</sup> Palm, L., 1994, *Övertalningsstrategier*, s. 18

<sup>25</sup> Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M., 1997, *Social Psychology*.

<sup>26</sup> Cooley, C. H., 1967, *Human Nature and the Social Order*.



sin produkt. Kanske riktar man sin kampanj mot studenter som skriver examensuppsats och inte har någon bra dator att skriva på. Då förmedlar man en bild av hur mycket enklare det hade varit för studenten om den hade haft den nya bärbara Powerbook-datorn från Macintosh. Då hoppas man att studenten ska inse att den behöver (Desire) den nya Powerbooken, och direkt rusar iväg till butiken för att köpa sig en (Action).

## 2.2.2 Marknadsretorik

Retoriken har funnits med i vår historia sedan antiken, där den grundades av grekerna och förfinades av romarna. Machiavelli lärde på 1500-talet sin tids politiker att all maktövning måste ses som en sorts retorik. Det räcker inte med yttre våld, det bästa sättet att övertyga människor är att styra deras tankar och känslor så att de frivilligt agerar som man själv vill.<sup>27</sup> I B2B-reklam (som överallt annars) är det viktigt att vara tydlig i sin kommunikation. Det finns idag så mycket reklam i olika format och utformningar att det är omöjligt att nå fram till sin målgrupp om man inte kommunicerar smart. Reklam-språket har en speciell karaktär. Det ska ofta vara kortfattat, tydligt och fyndigt. Det språk som idag används i reklamens värld utgår från de klassiska retoriska reglerna. Den retoriken som används flitigast i reklamsammanhang kan delas in i tre delar:

Inventio – att uppfinna argumenten

Smart kommunikation innebär först och främst att man har ett klart och tydligt budskap, som ska formuleras så kort och exakt som möjligt. De måste kunna känna igen och veta var kommunikationen kommer från och vad budskapet är. Det är även viktigt att veta vem man riktar sin kommunikation mot. Efter man skapat sig en uppfattning om marknaden (målgruppen) ska man samla argument. Detta är grundläggande i all retorik, eftersom man inte kan övertyga utan argument. Man ska då ställa sig själv en rad frågor, exempelvis:

- Vad är mitt budskap?
- Vem riktar jag mig till?
- Vad känner mottagaren till?
- Hur ser de på sändaren?
- Var ska budskapet berättas?
- När ska det berättas?
- Hur ska det berättas?
- Med hjälp av vad ska det berättas?

Det gäller att sätta sig själv i målgruppens skor, att tänka deras tankar och känna deras känslor. Genom att svara på ovanstående frågor kan man få reda på en lång rad fakta om sig själv, sitt företag, sin produkt, mottagarna etc. som gör att man kan kommunicera bättre. Därför är det viktigt för avsändaren att skapa positiva associationer till sitt budskap hos mottagaren. Exempelvis genom det man inom beteendevetenskapen kallar "spegling", som innebär att avsändaren anpassar budskapet efter mottagaren. Budskap tas lättare emot om de kommer från någon som påminner om oss själva. Speglingsprocessen påverkar oss oftast omedvetet. Genom speglinganpassad reklam kan alltså mottagarna bli öppna för budskap och få en positiv känsla till produkten eller tjänsten.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Hedlund, S., & Johannesson, K. 2001, *Marknadsretorik*.

<sup>28</sup> Eneroth, T., 1989, *Konsten att övertyga*.

Dispositio – hur man lägger upp språket

Dispositionen av ett tal eller en annons är av yttersta vikt för om budskapet ska nå fram till mottagaren. En smart disposition ordnar materialet så att tankegången blir enkel och tydlig. Det gör det lätt för mottagaren att följa med. En informerande text ska bestå av en inledning som väcker mottagarens intresse och förtroende, samtidigt som den antyder budskapet. I annonser kan detta vara bild och rubrik. Därefter tecknas en bakgrund som ger mottagaren fakta om ”problemet”. Sedan presenterar man budskapet klart och tydligt. Det ska byggas upp av de argument man kommit fram till i inventio-fasen. Som avslutning kan man sammanfatta de viktigaste argumenten.<sup>29</sup>

Elocutio – hur man använder språket

I annonser förekommer ofta slogans (fras eller slagord) och bilder, exempelvis ”Felix gör det goda godare”. Slogans och bilder har tre uppgifter: att väcka uppmärksamhet, att informera och att övertyga, med få ord och få bilder. Så, efter att man har valt argument och utformning, ska man välja det rätta språket. Hur ska man då utforma det? Det varierar givetvis från fall till fall, och beror till stor del på vilken målgrupp man riktar sig till och hur texten ska läsas. Vi tror att det egentligen är omöjligt att generalisera språkbruk, det som fungerar i vissa sammanhang kanske inte fungerar i andra. Dock finns vissa retoriska grundregler som vi tycker är värda att påpeka:

- Språket ska vara kort och tydligt.
- Det ska vara lättförståeligt.
- Det ska vara omväxlande och intressant.
- Det ska passa sändare, mottagare och budskap.
- Det måste fånga uppmärksamhet.

Logos, Ethos & Pathos

Det gäller alltså att hitta påståenden, baserat på sakargument, om den produkt eller tjänst man kommunicerar. Dessa påståenden utgör budskapets *logos*, och bör följas genomgående i allt sändaren kommunicerar. Exempelvis måste Volvo kunna leva upp till sina påståenden om säkerhet, vilket är ett av huvudargumenten i deras marknadskommunikation.<sup>30</sup>

Det retoriska *ethos* avser avsändarens karaktär eller personlighet. För att vinna sympati och förtroende hos mottagaren måste sändarens ethos vara klanderfritt. Det är farligt att bluffa eller att inte kunna leva upp till sina argument. Volvos bilar måste vara säkra att köra och åka i. Annars förlorar de sin trovärdighet, vilket innebär att inte bara kommunikationsinsatsen är förlorad, utan hela företaget är i kris.<sup>31</sup>

Med det retoriska *pathos* försöker man påverka mottagarens känslor. Sändaren kan påverka mottagaren genom att utforma annonsen så att mottagaren associerar exempelvis ett visst ord, ljud eller en bild med en viss känsla. Inom beteendevetenskapen kallas detta ”förankring”. Förankringens styrka bygger på att den i regel påverkar oss omedvetet, vi kan inte undvika det. Fenomenet är en betingad reflex och spelar på våra representativa system, som innefattar bild-, hörsel- och känslkanaler. Förankring fungerar som bäst då positiva känslor frambringas eftersom mottagligheten då är som störst.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Hedlund, S. & Johannesson, K., 2001, *Marknadsretorik*.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Hedlund, S. & Johannesson, K., 2001.

### 2.2.3 Relationsmarknadsföring

På senare tid har en ny form av marknadskommunikation blivit allt viktigare. Den betecknas som relationsmarknadsföring (RM). RM ligger egentligen i gränslandet mellan lång- och kortsiktig kommunikation. Att vårda relationer med befintliga kunder kan ses som långsiktig kommunikation. Medan att vårda befintliga relationer är även kortsiktigt eftersom kundbanken inte utökas nämnvärt av det.

Egentligen är RM i grunden en tillbakagång till den relation som hantverkarna och yrkesarbetarna hade med sina kunder före den industriella revolutionen. RM innebär nämligen precis vad det låter som: Att marknadsföra via relationer. Det handlar alltså för ett företag om att vårda sina relationer. Om man lyckas skapa bra relationer finns många fördelar att vinna. Åtskilliga företag på B2B-marknaden är ofta helt beroende av att leveranser och tider följs eftersom en större del av produktionen kan vara beroende av en enda leverantör. Detta betonar vikten av ett bra samarbete och bra relationer.<sup>33</sup> På konsumentmarknaden har detta kommunikationssätt på senare tid blivit mer uppmärksammat. Företag har idag olika sätt att få konsumenten att känna samhörighet med företaget, exempelvis Konsums Med Mera-kort, IKEAs Family-kort och Intersports Club-kort. Konsumenten får ofta rabatter eller bonuspoäng vid varje köp med dessa kort, och det ska få dem motiverade att återkomma. Det har även den aspekten att reklamen kan riktas bättre till de kunder som är lojala.

RM bygger på tanken att samarbete är nödvändigt för en fungerande affärsrelation. Att utveckla en djupare relation med sina kunder kräver att man är väl insatt i processen som kunderna går igenom. Det är viktigt att kartlägga kundernas behov i minsta detalj och anpassa sina produkter efter det. Målet med RM är inte att tjäna så mycket pengar som möjligt under en kortare tidsperiod, utan att skapa bestående relationer med kunden.<sup>34</sup>

Det finns fyra värderingar som är viktiga inom RM. Den första är att alla, oavsett arbetsuppgifter, påverkar kundrelationerna. Att leda företagets marknadskommunikation innebär därmed också att göra hela företaget marknadsinriktat. Den andra viktiga värderingen är att sträva efter långsiktiga samarbeten och att alla ska vinna på att samarbeta. RM: s viktigaste poäng är betoningen av samarbete. Det innebär att man ser leverantörer, kunder och andra som medparter och inte motparter. Gör man det uppstår det ett mervärde för alla inblandade. För det tredje har alla i en relation ansvar för det som händer. Relationskvalitet och långsiktighet blir en följd av kunders förtroende för säljaren. Men initiativ skall inte bara komma från leverantörer och säljare. Till sist bör man utgå från relations- och servicevärderingar. Alla kunder är olika och därför kan man inte generalisera sättet att bygga relationer på. Kunderna är både individer och tillhör olika grupperingar som de själva valt och detta måste man ta hänsyn till. Trots allt är det bara slutresultatet som räknas och kunderna är källor till intäkter.<sup>35</sup>

#### Nära relation till kunden

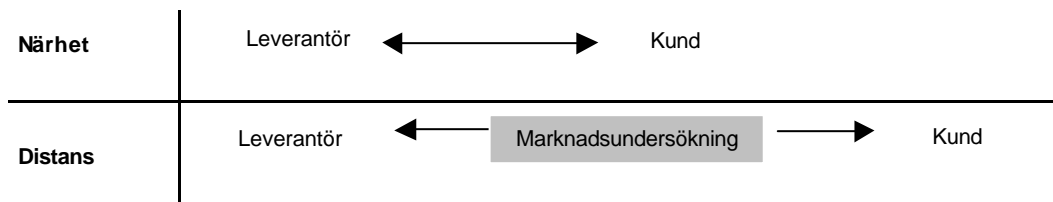
Det är viktigt att närheten till kunden inte får stryka på foten. Då riskerar kunden bli ett en siffra eller ett procenttal. Om marknadsavdelningen på ett företag har dålig kontakt med sina kunder kan man säga att den betraktar marknaden på distans. Då måste de genom marknadsundersökningar ta reda på vad som händer på marknaden. RM förespråkar att det är bättre med närhet till marknaden och en bra relation till kunderna och

<sup>33</sup> Randall, G., 1997. *Branding (Marketing In Action Series)*.

<sup>34</sup> Storbacka, K., Lehtinen, J., 2000, *CRM – Customer Relationship Management*.

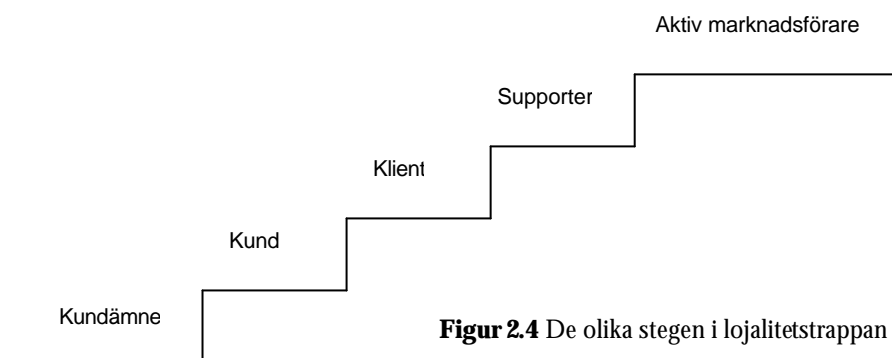
<sup>35</sup> Gummesson, E., 2002, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*.

säljarna från början, där man kan observera och diskutera det som händer.<sup>36</sup> Eftersom kunden på B2B-marknaden ofta är delaktig i produktutvecklingen redan i idéstadiet, är närheten mellan säljare och köpare högst befintlig. På konsumentmarknaden har man inte denna automatiska närhet.



Figur 2.3 Den fysiska närheten kontra distansrelationen

Eftersom B2B-företag ofta eftersträvar långa relationer är "lojalitet" ett viktigt begrepp. Lojaliteten kan delas upp i olika steg, beroende på kontakten kunden har med företaget. Lojaliteten illustreras i figur 2.4 nedan. När en kund gör återköp hos samma leverantör stiger lojaliteten och han får då också gå upp ett steg i trappan för att bli klient. När relationen mellan en klient och en leverantör förstärks och fördjupas kliver klienten upp ett steg på trappan och blir supporter. När sedan en supporter aktivt hjälper till att sälja leverantörens produkter genom att prata väl om dem flyttas han upp till det sista trappsteget som är den aktiva marknadsförarens steg.<sup>37</sup>



Figur 2.4 De olika stegen i lojalitetstrappan

<sup>36</sup> Gummesson, E., 2002.

<sup>37</sup> Ibid.

## 2.3 Långsiktig varumärkeskommunikation

Företagen var fram till slutet av 1980-talet mest produktfokuserade och produkten skulle oftast sälja sig själv. Företagen var ofta egenkära och ansåg att de som inte köpte deras produkter fick skylla sig själva att de gick miste om deras fantastiska erbjudande. Men då hände något revolutionerande inom marknadskommunikationen. Företagen hade en längre tid märkt att konkurrensen hårdnat och de var tvungna att utvecklas för att inte tappa mark mot sina konkurrenter. De tvingades att differentiera sina produkter från de andra företagens. I arbetet med detta började man mer och mer värda sitt varumärke. Man visade upp olika värderingar som företaget skulle förknippas med i målgruppens medvetande.<sup>38</sup> Varumärkesbyggandet har idag i de flesta fall blivit en avgörande ingrediens för att nå framgång, både för konsument- och B2B-företag.

### 2.3.1 Vad är ett varumärke?

För att någonting ska få kallas för ett varumärke måste det kunna återges grafiskt samtidigt som produkterna måste skilja sig från andra produkter. Dessutom måste man tillföra resurser till arbetet med varumärket, annars blir det bara en logotyputveckling. Varumärket innefattar företagets totala prestationer som deras produkter, tjänster, relationer, marknadsposition, och styrka gentemot konkurrenterna. Begreppet skall uppfattas som det helhetsintryck marknaden har av företaget och vad det står för.<sup>39</sup> Varumärket är alltså en viktig del i företagets identitet, det vill säga vad företaget vill kommunicera och hur det uppfattas<sup>40</sup>. För att identiteten ska bli stark gäller det att bilden man förmedlar är attraktiv, och att starka bindningar skapas mellan det man vill kommunicera och mottagarna. Man måste försöka få mottagarna att sympatisera med varumärket. Om sändaren kan få mottagaren att identifiera sig med varumärket blir mottagaren mer positivt inställd till det och budskapet når lättare fram.<sup>41</sup>

Att bygga varumärke innebär att stärka varumärkets position och identitet på marknaden. Man vill spegla hur företaget framhäver sig. För att varumärkesbyggandet ska bli konkurrenskraftigt krävs en långsiktig investering baserad på tydlighet och uthållighet. Ju större investeringar i varumärkesuppbyggandet ett företag gör, desto bättre är förutsättningarna för att skapa hög varumärkeskännetid bland köparna. Detta är i sin tur nödvändigt för att kunna skapa lojalitet till varumärket, och det ger på sikt en stark marknadsposition. Melin har tagit fram en modell för hur man bygger varumärke. Den skildrar varumärkesinnehavarens perspektiv och modellen är uppbyggd av sex begrepp. Varje begrepp representerar en aktivitet som kan utgöra ett kritiskt steg i den varumärkesuppbyggande processen.<sup>42</sup>

Som vi tolkar modellen, menar Melin att man först ska ta fram produktens egenskaper för att komma fram till märkesidentiteten. Därefter kan man arbeta fram företagets kärnvärden. Kärnvärdena ska ligga till grund för vilken position på marknaden som ska eftersträvas. Därefter ska det kommuniceras på marknaden, och slutligen ska kommunikationen förankras internt. Hela den processen ska ligga till grund för det totala varumärkeskapitalet.

---

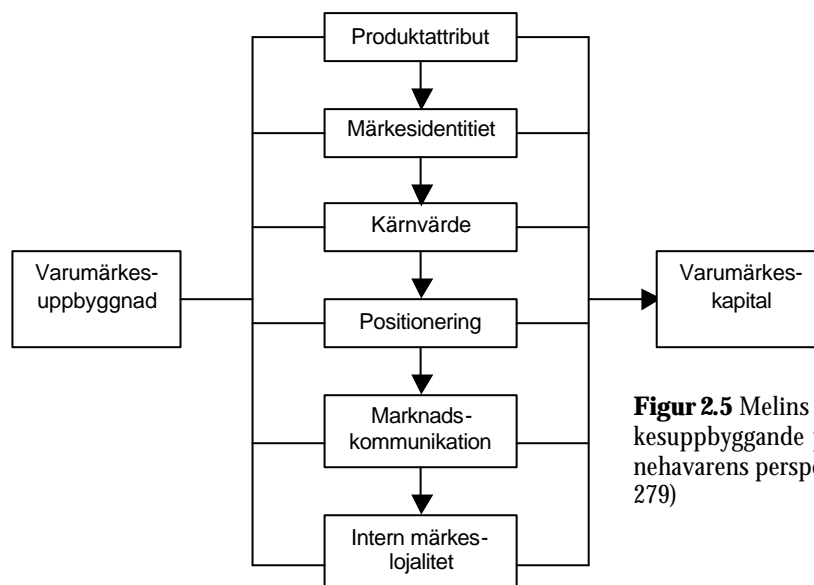
<sup>38</sup> Klein, N., 2002.

<sup>39</sup> Melin, F., 1997, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Om konsten att bygga ...*

<sup>40</sup> Doyle, P., 1998, *Marketing Management and Strategy*.

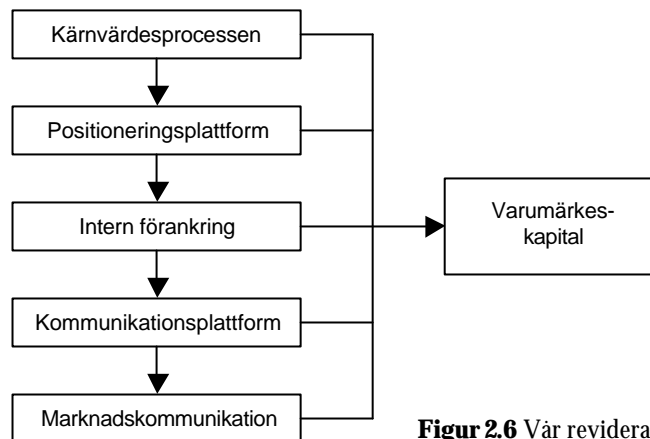
<sup>41</sup> Cooley, C. H., 1967.

<sup>42</sup> Melin, F., 1997.



**Figur 2.5** Melins modell över den varumärkesuppbyggande processen – ur märkesinnehavarens perspektiv. (Melin, 1997, sidan 279)

Baserat på de intervjuer vi genomförde med reklambyråer i inläsningsfasen för arbetet, vill vi revidera den en aning. Vi tror att kärnvärdena är det primära att ta fram innan man börjar med det andra arbetet. Därför kommer det först. Vi anser också att produktattribut, märkesidentitet och positionering kan föras samman till en rubrik och den har vi valt att kalla positioneringsplattform. Intern varumärkeslojalitet har vi döpt om till intern förankring. Marknadskommunikationen har i vår modell döpts om till kommunikationsplattform eftersom den bara tar upp riktlinjer för kommunikationen och själva kommunikationen är ett eget steg. Det ger oss följande modell:



**Figur 2.6** Vår reviderade varumärkesmodell.

### 2.3.2 Kärnvärdesprocessen

Det första man gör i alla kommunikationssituationer är att mejsla ut vad det är man ska kommunicera. När det gäller varumärkeskommunikation så riktar man in sig på så kallade kärnvärden. De är länken mellan vad företaget står för och vad det erbjuder sina kunder. Det är företagets kärnvärden som skall ligga till grund för det strategiska arbetet i den varumärkesbyggande processen.<sup>43</sup> Hur får man då fram dessa kärnvärden?

<sup>43</sup> Melin, F., 1997.

Man måste hitta de unika fördelarna hos företaget som kan ge en långsiktig konkurrensfördel. De ska utgöra varumärkets kärnvärden och representera produktens mervärde. Man vill alltså hitta värden som ger varumärket dess funktionella och emotionella mervärde.<sup>44</sup> Det är givetvis viktigt att detta bygger på ett behov hos kunderna. Hur unikt ett kärnvärde är beror på hur det kombineras med andra värden, hur det skiljer sig från konkurrenternas kärnvärden, och hur det kommuniceras. Hur långsiktig konkurrensfördelen blir beror till stor del på hur svårimiterad den är. Företagsledningen behöver strategier för att bygga upp skyddsbarriärer omkring fördelarna, så att de inte kopieras av konkurrenterna. Det goda anseendet av ett framgångsrikt varumärke gör konsumenterna ovilliga att byta.<sup>45</sup> De identifierade kärnvärdena kommer att ligga till grund för varumärkets positionering.<sup>46</sup>

### 2.3.3 Positioneringsplattformen

När kärnvärdena är utsnidade och klara är nästa steg i processen varumärkets positionering. Det är nu varumärkets identitet och kärnvärden ska kopplas till budskapet, för att sedan kommuniceras till mottagaren. Det företaget står för ska via kärnvärdena länkas till de värden som är viktiga för kunden. Kommunikationen ska få kunden att genast associera produkten med varumärket. Associationer är tillgångar som kan differentiera, erbjuda anledningar för kunden att köpa, ingjuta förtroende och pålitlighet och påverka känslor för en produkt och dess användning. Allt detta ger företaget en konkurrensfördel.<sup>47</sup> För att positioneringen ska bli så bra som möjligt gäller det att bygga ett rejält fundament att lägga positioneringen på. För det behövs en solid plattform. Då analyseras befintligt kommunikativt material, konkurrenterna och målgrupperna.

Analys av det kommunikativa materialet

Ett företag producerar en mängd material som sprids både internt och externt. När man bygger ett varumärke är det viktigt att budskapen som sänds ut från företaget är enhetliga. Det gäller allt från årsredovisning och kundtidningar till veckobrev och reklamkampanjer. Därför måste man analysera det befintliga materialet innan man lägger en ny varumärkesplattform. Dels för att se hur företaget kommunicerat tidigare, dels för att rätta till de motstridigheter som eventuellt finns. Det befintliga materialet kan delas upp i tre kategorier; det ekonomiska, det interna, och det externa materialet.<sup>48</sup>

- Den ekonomiska kommunikationen sker oftast genom strategidokument, marknadsplaner och årsredovisningar. Detta är tryckta dokument som förmedlar budskap om företagets ekonomiska hälsa och framtid.<sup>49</sup>
- Den interna kommunikationen består ofta av OH-bilder till personalmöten och utbildningar, personaltidningar, nyhetsbrev och intranät.<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> Kotler, P., 2002.

<sup>45</sup> Doyle, P., 1998.

<sup>46</sup> Melin, F., 1997.

<sup>47</sup> Aaker, D. A., 1996, *Building Strong Brands*

<sup>48</sup> Urde, M., 1997, *Märkesorientering – Utveckling av varumärken som strategiska resurser.*

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Urde, M., 1997.

- Den externa kommunikationen sker ofta genom kundtidningar, medlemsblad, broschyrer, foldrar, hemsidor, lanserade annonser och reklamkampanjer. I denna analys är det viktigt att ta del av olika mätningar som gjorts kring de olika kommunikations-insatserna.<sup>51</sup>

### Konkurrentanalys

När det befintliga kommunikationsmaterialet är analyserat är det dags för konkurrentanalysen. Hur positionerar de sig på marknaden, vilka kunder har de, vilka är deras kärnvärden, och hur stor del av marknaden har de? Dessutom analyseras deras befintliga kommunikativa material. Utifrån det dras slutsatser om vilka styrkor och svagheter de har, och vilka styrkor och svagheter det egna företaget har gentemot dem. När det är klart vet man vad som saknas på marknaden och vad som kan göras bättre än hos konkurrenterna. Det är här företaget får reda på hur det ska skilja sig från sina konkurrenter för att lättare ta marknadsandelar.<sup>52</sup>

### Målgruppsanalys

Till sist återstår det att ta reda på vilka målgrupper och segment företaget har idag och vilka det vill ha i framtiden. Man kan veta hur mycket om det egna företaget och konkurrenterna som helst, vad man är bra på, vad som kan bli bättre, och vad som saknas på marknaden. Men om marknadsavdelningen inte vet vad kunderna vill ha ger det sig ut på nattorientering utan karta, kompass och pannlampa. En viktig inre resurs är de trogna kunderna. Man känner sina kunder väl och vet vad de vill ha, men för att utöka kundbanken måste man ta reda på vad övriga köpare vill ha. Hur ser dessa målgrupper ut, och vad värdesätter de? Man måste veta vilka preferenser målgruppen har och hur det kan utnyttjas. En viktig fråga att ställa är "Vad kan vi erbjuda som de inte kan vara utan?"<sup>53</sup>

## 2.3.4 Intern förankring

Det är viktigt att kärnvärdena löper som en röd tråd genom all kommunikation. Därför måste man säkerställa att alla anställda inom företaget vet vad som ska kommuniceras. Man måste förankra det företaget vill kommunicera internt så att varumärket får en klar plats i organisationens medvetande. Det gäller att skapa ett gemensamt ansvar för att värda och utveckla varumärket inom företaget. Kundernas uppfattning om ett varumärke baseras på vad de faktiskt får, inte vad de får höra. Varje medarbetare måste själv tänka efter för att kunna omsätta kärnvärdena i sitt arbete. Annars blir kärnvärdena bara tomma ord. Företaget måste fundera ut olika saker för hur man kan stärka och levandegöra sina kärnvärden. Samtidigt måste man analysera vad man måste sluta med för att inte skada dem.<sup>54</sup>

## 2.3.5 Kommunikationsplattform

Det är nu dags att lägga grunden till konsekvent, uthållig och långsiktig kommunikation. Det gäller att ha en strategi både för den interna kommunikationen och för den externa. Man fastställer vad, hur och när företaget ska kommunicera. Hur kommunikationen ska se ut är de riktlinjer som det kreativa arbetet utformas efter. *Hur* ska budskapen formulera

---

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Melin, F., 2001, *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken*.

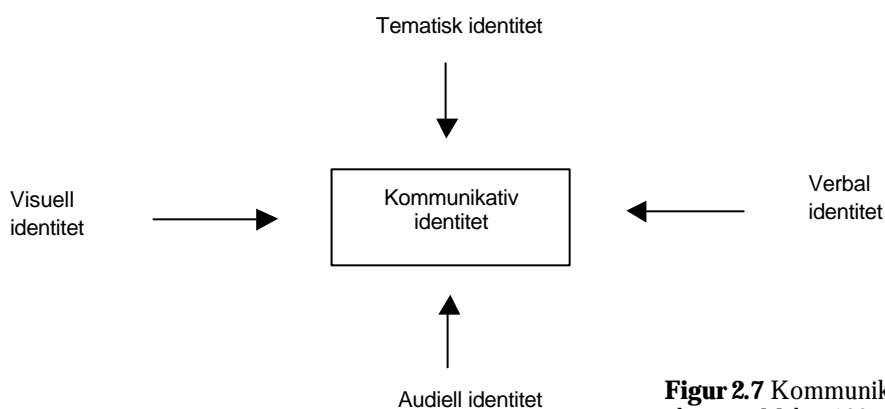
<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Melin, F., 1997.



ras så att målgrupperna nås, vilka bilder passar ihop med dessa budskap? Att ha en tydlig visuell identitet är viktigt för uppmärksamheten och igenkänningen. Här är val av design, färgkombination och logotyp av stor betydelse. Dessa attribut bidrar nämligen på ett effektivt sätt till att individualisera och visualisera varumärket. En tydlig visuell identitet kan även varumärkesregistreras.<sup>55</sup> Det gäller att hitta en kreativ ansats som är unik och skiljer sig från konkurrenternas, men samtidigt lätt att känna igen.

Vad som ska kommuniceras är kärnvärdena och de olika teman som förstärker dem. När ska kommunikationen ske? Generellt är det viktigt att lägga kommunikationsstrategin över lång tid och att den inte bara täcker en eller två kampanjer. Att bygga varumärke är en tidskrävande process som egentligen aldrig tar slut. Det krävs uthållighet och lojalitet till de tydliga kärnvärdena. Att byta spår är kostsamt. Genom att hålla sig till samma kärnvärden i sina budskap skapas stor igenkänning och varumärket får större genomslag. När den kommunikativa identiteten tas fram bör de olika kommunikativa delarna i reklamen fogas samman till en gemensam enhet. Melin har tagit fram en enkel modell som visar de viktigaste delarna i den kommunikativa identiteten.<sup>56</sup>



**Figur 2.7** Kommunikativ identitet, Melin, 1997 s.312.

Lyckas företaget kombinera de olika kommunikativa delarna till en väl sammanhållen enhet skapas i regel en stark kommunikativ identitet. Detta förstärks om reklamen utformas så att den påverkar olika sinnen eftersom människan har separata bild- och ljudminnen.<sup>57</sup> Om en av de fyra delarna görs mer framträdande än de övriga, präglar den hela den kommunikativa identiteten. Lyckas man dessutom koppla detta till målgruppernas attityder kommer mottagarna lättare ihåg budskapen och informationen om varumärket.<sup>58</sup> Ju mer man associerar objektet till något positivt, desto fördelaktigare blir ens attityd till det. Givetvis uppstår motsatsen om man associerar till något negativt, vilket självfallet inte är bra för attityden till varumärket.<sup>59</sup> Exempelvis kan budskapet med hjälp av en melodislinga understrykas på ett effektivt sätt. Vem av oss kommer inte ihåg Hemglass-bilarnas melodi? Företagens logotyp ger i allmänhet en stark visuell identitet medan slogans som kommuniceras både i tal och i skrift ger en påtaglig verbal identitet.<sup>60</sup>

<sup>55</sup> Melin, F., 2002, *Identitet. Om varumärken, tecken och symboler*, Holger, L. & Holmberg, I. (red.).

<sup>56</sup> Melin, F., 1997.

<sup>57</sup> Matlin, M. 2001, *Cognition*.

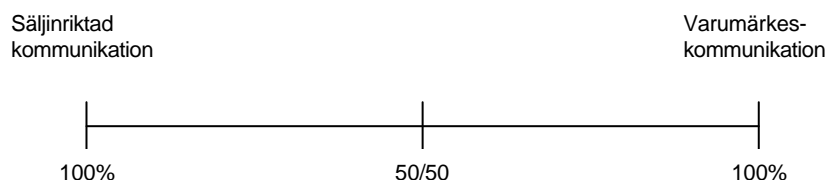
<sup>58</sup> Fishbein, M., 1997, *The Message of Social Psychology*.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Fishbein, M., 1997.

## 2.4 Sammanfattning

Vi tycker att det är problematiskt att göra en klar distinktion mellan säljinriktad kommunikation och varumärkeskommunikation. Det finns olika viktningar i budskapen men det finns oftast ett mått av de båda inriktningarna i varje budskap. Vi illustrerar förhållandet i följande modell:



Figur 2.8 Samband mellan sälj- och varumärkeskommunikation

Det finns oftast ett mått av varumärkeskommunikation i det säljinriktade budskapet och vice versa. Vad är då att föredra, att vikten ska ligga på kortsiktig eller långsiktig kommunikation? Det beror på vad företaget vill åstadkomma. Vill företaget sälja så mycket som möjligt på så kort tid som möjligt ska det satsa allt på att kommunicera effektiva kortsiktiga budskap uppbyggda på AIDAS och retorikens modeller. Vill företaget däremot förstärka sin position på marknaden och kommunicera för framtida vinningar, ska det satsa på långsiktig varumärkeskommunikation.

Vi tror att alla som är insatta i kommunikation och dess effekter är överens om att man inte kan välja bort någon av inriktningarna. Varumärkeskommunikationen är en grund för företagets framtida existens och välbefinnande, AIDAS-modellen är bra för att producera säljande reklamkampanjer, och marknadsretoriken är en god grund för hela företagets kommunikation, till exempel i säljarnas arbete. Varje teori är en del i en helhet. Det går, teoretiskt, att utesluta vissa delar av helheten, men då undermineras hela kommunikationsbygget. Ett företags marknadskommunikation handlar om så mycket mer än att bara sälja. Därför måste all kommunikation samordnas och utgå från en gemensam bas. Detta gäller den interna kommunikationen, den med redan befintliga kunder i form av RM, annonser och så vidare. Konsekvens, tydlighet och uthållighet är nyckelorden att arbeta efter i marknadskommunikation.

- B2B-marknaden är ekonomiskt sett större än konsumentmarknaden, segmenteringen är ofta viktigare, och köpprocessen ofta längre och mer komplicerad eftersom det kan handla om köp i stora belopp.
- Kommunikation är inte en enkelriktad process med en aktiv sändare och en passiv mottagare. Budskapet måste anpassas att passa in i målgruppens upplevda behov och förutsättningar för att mottagaren ska ta emot det.
- Kortsiktig säljinriktad kommunikation har syftet att påverka mottagaren att agera på ett visst sätt. B2B-kommunikation utgår då oftast från tre välfungerande teorier: AIDAS-modellen, retorikmodellen, och relationsmarknadsföring.
- Den långsiktiga kommunikationen utgår från en strategi som är till för att stärka företagets varumärkeskapital och i praktiken understödja säljinriktade insatser.

- Varumärkesstrategin bygger på att först ta fram kärnvärden och en position, sedan förankra detta internt, och göra en kommunikationsstrategi som sen ska kommuniceras på marknaden.

### 3 Hur har vi valt att göra undersökningen?

Det hade varit intressant att även studera konsumentföretags marknadskommunikation för att jämföra dem med B2B-företagens. Tyvärr räcker tiden inte till för ytterligare en studie. Vi har därför valt att enbart studera B2B-företagens marknadskommunikation. I detta kapitel kommer vi att gå igenom hur undersökningen är upplagd, vilka intervjuer vi gjort, och vilken teoretisk ram vi använt. Till sist kommer vi även att diskutera etiska problem som uppstått och hur vi löst dem, och gör er uppmärksamma på kritik kring tillvägagångssättet.

För att detta skulle kunna bli en vetenskaplig undersökning, var vi tvungna att samla in egen empirisk data. Frågan var hur vi skulle gå tillväga för att få in ny, relevant information. Metodlitteraturen säger att det beror på vad som ska undersökas och vad man vill få fram. Vill man veta hur vanligt ett visst fenomen är eller vilka samband som ligger bakom det, är den kvantitativa metoden bäst. I vårt fall behövde vi få vårt fenomen förklarad för oss. Vi ville veta vad de dåliga tiderna innebar för B2B-företagens marknadskommunikation, och hur företagen resonerade i dåliga tider. Alltså var det kvalitativa angreppssättet bäst för oss.<sup>61</sup> Den kvalitativa metoden har olika utgångspunkter och det gällde för oss att finna rätt metod för vårt syfte. Man brukar skilja på observationer, kvalitativa intervjuer, samt text- och bildanalyser.

Då man observerar någonting studeras agerande i olika situationer.<sup>62</sup> I vårt fall skulle vi behöva studera hur marknadsansvariga betedde sig när de kommunicerade. Tidsfaktorn tillsammans med den praktiska omöjligheten gjorde det otänkbart för oss att använda denna metod i undersökningen. Dessutom hade vi svårt att se hur vi skulle få tillgång till företagets strategiska överväganden. Dessa uppgifter är ofta sekretessbelagda.

Det som utmärker text- och bildanalyser är att forskaren studerar och interagerar med material istället för levande varelser. I en text hör vi inte den röst som talar och vi vet kanske inte hur hon eller han ser ut eller vilka de är. Vi vet kanske inte ens vem som konstruerat texterna eller bilderna. Det som skiljer text- och bildanalys från de övriga kvalitativa metoderna är att materialet ligger som faktum<sup>63</sup>. Vi använde oss av denna metod i inledningsfasen av undersökningen när vi analyserade branschtidningarna Resumé, Quovadis, Dagens Media och Info ett och ett halvt år tillbaka i tiden. Vi ville få en bild av hur reklambranschen fungerade, men tittade såklart även efter den debatt som rått i reklambranschen kring konjunktorens inverkan.

Men att studera dessa tidningar var långt ifrån tillräckligt. Vår undersökning låg på en djupare nivå än att studera rent specifika marknadsåtgärder. Vi ville hellre studera hur man resonerar och vad man prioriterar i sin marknadskommunikation i dåliga tider. För att få svar på det ansåg vi att intervjuer lämpade sig bäst.

#### 3.1 Intervjumetodik

En intervju är kommunikation mellan tre personer – intervjuaren, respondenten och åskådaren. I den här uppsatsen är vi författare intervjuarna, våra intervjupersoner respondenter, och du som läser åskådare.<sup>64</sup> Givetvis är intervjupersonens uppgift att vara sig själv. Man ska utifrån sin personliga och yrkesmässiga ståndpunkt, och berätta med egna ord om det frågorna handlar om. Men till viss del är detta en illusion. Intervjun är iscensatt av oss och intervjupersonen påverkas i hög grad av hur vi agerar under, och innan,

---

<sup>61</sup> Halvorsen, K., 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Widerberg, K., 2002, *Kvalitativ forskning i praktiken*.

<sup>64</sup> Lantz, A., 1993, *Intervjumetodik*.

intervjun. Det är upp till oss att få respondenten att öppna sig i den utsträckning som behövs för att undersökningen ska bli väl genomförd.<sup>65</sup>

Då intervjun är genomförd har vi och intervjupersonerna kanske ett mer eller mindre klart budskap i tankarna. Men det kan mycket väl hända att du som läsare får ut något helt annat av den. Du är nämligen långt ifrån passiv. Du tolkar det du läser utifrån din föreställningsvärld, vad du känner till och vad du är intresserad av. Kanske läser du uppsatsen på ett visst sätt beroende på din relation till oss författare, eller beroende på din attityd till ämnet marknadskommunikation.

Eftersom alltför detaljstyrda intervjuer faller bort från det kvalitativa studiet valde vi att inte styra dem nämnvärt. Däremot hade vi svårt att se hur vi skulle få något vettigt ur ett helt fritt samtal. Därför utförde vi så kallade semistrukturerade intervjuer. Det innebar att intervjun fick en samtalsliknande form. Det medförde förhoppningsvis att intervjupersonerna kände sig avslappnade och öppnade sig på ett för oss önskvärt sätt. Vi hade med oss en intervjuguide med 9 huvudfrågor (Se bilaga 1). De kompletterades med olika följdfrågor, beroende på de svar vi fick. Frågorna var mest med som stolpar för vår egen skull, så att vi skulle ha något att falla tillbaka på om samtalet kom av sig. Vi valde även att inta olika roller under intervjuerna. En av oss förde samtalet med intervjupersonen, medan den andre tog anteckningar och skötte bandspelare. Bandspelaren hade vi med oss som stöd för minnet. Dock visade det sig efteråt att vi behövde ytterligare svar från vissa intervjupersoner. Vi följde därför upp ett par intervjuer med telefonsamtal där vi ansåg oss ha missat viss information vid intervjutillfället.<sup>66</sup>

### 3.2 Val av intervjuobjekt

Vi inledde undersökningen med att intervjua projektledare på reklambyråerna Hilanders, Pyramid och Sandberg Trygg. Alla tre är så kallade B2B-byråer. De personer vi intervjuede på byråerna är inblandade i den strategiska delen av arbetet och har lång erfarenhet av de frågor vi undersöker. Vi valde att lägga dessa intervjuer under den första fasen i undersökningen eftersom vi behövde denna kunskap för att kunna gå vidare.

Vi fortsatte undersökningen med att intervjua ansvariga för marknadskommunikation på B2B-företag. Vi riktade oss mot företag som alla har en årlig omsättning i miljardklassen, och var eller hade varit aktiva på reklammarknaden. Detta var viktigt för oss av två anledningar. För det första ansåg vi det inte fruktbart att analysera företag som inte är intresserade av reklam när det är det vi vill analysera. För det andra gav det oss möjligheten att titta på företagets reklamkampanjer och få exempel på hur verklig kommunikation bedrivs, inte bara läsa om den teoretiskt eller höra folk berätta om den. Vi begränsade oss även geografiskt till att intervjua företag i södra Sverige.

Genom en grundlig undersökning på Internet av södra Sveriges B2B-företag hittade vi de företag vi ville intervjua. Vi listade 18 företag fast vi bara ville ha 10 intervjuer, eftersom vi trodde oss få svårt att boka in intervjutid med marknadsansvariga. Vi dubbelkollade alla företagen genom att ringa deras växel för att bekräfta uppgifterna vi hittat, eller för att få namn på de marknadsansvariga vi inte hittade på hemsidorna.

Eftersom vi trodde det var svårt att komma i kontakt med dessa personer ville vi göra ett ordentligt förarbete så vi inte skulle nekas en intervju på grund av dåliga förberedelser. Vi skickade därför ut ett personligt brev, inte e-mail, till alla de marknadschefer vi ville intervjua. Vi visste att detta är personer som inte sitter och rullar tummar hela dagarna, så risken att de inte skulle ha tid att boka in en intervju med oss var vi ytterst medvetna om. I breven förklarade vi syftet med undersökningen, och att vi skulle kontakta dem inom ett par dagar per telefon. Breven var skrivna med en personlig men ändå korrekt ton, vilket var avsett att klart och tydligt visa att vi är seriösa och duktiga studen-

<sup>65</sup> Røe, K., 1999, *Intervjun i radio och TV*.

<sup>66</sup> Widerberg, K., 2002, *Kvalitativ forskning i praktiken*.

ter, men på samma gång trevliga grabbar att ha att göra med! Vi försökte även "sälja" undersökningen i brevet genom att förklara för dem att även de kanske kunde lära sig något av den (Se brevet i bilaga 2).

Vi fick bra respons på dessa personliga brev. Av de tolv första marknadschefer vi ringde fick vi tio inbokade intervjuer! Alla inom ramen för de två veckor vi föreslagit i brevet! Att vi har gjort elva intervjuer beror på att en marknadschef själv hörde av sig via e-mail och ville ställa upp på en intervju. Vi tyckte att det vore dumt att inte träffa honom när vi väl fått in foten, även om det innebar totalt elva intervjuer. De marknadsansvariga vi slutligen intervjuade arbetar på B2B-företagen Akzo Nobel, Alfa Laval, Amcor Flexibles, Berendsen Textil, Bona Kemi, Ecophon, Gambro, Metso Minerals, Cardo Door, Nolato och T A C. I breven skrev vi att intervjuerna skulle ta ungefär 45 minuter. Vi höll tiden relativt bra och genomsnittligt tog de ungefär 50-60 minuter. En intervju varade inte länge, då intervjupersonen inte arbetade med varumärkesfrågor överhuvudtaget. Denna intervju kompletterade vi med telefonsamtal och e-mail för att ta reda på hur företaget arbetade.

### 3.3 Intervjuguidens utformning

Vi utformade, som vi precis berättat, intervjuguiden semistrukturerat med "stolpfrågor" för att få intervjun mer till ett samtal. Vi inledde intervjuerna med frågor om intervjupersonens bakgrund; utbildning, tidigare arbeten och liknande för att skapa oss en bild av personen. Intervjun fortsatte sedan med frågor om generella åsikter om marknads-kommunikationens koppling till konjunkturen, åsikter om varumärkets betydelse etc. för att se hur intervjupersonen ser på dessa frågor. Intervjun avslutades med mer specifika frågor om hur den tidigare kommunikationen sett ut på företaget, om de kunde exemplifiera pågående kommunikationsarbete och hur den framtida kommunikationen kommer att se ut. Vi hade givetvis en annan intervjuguide till reklambyråintervjuerna. Den var utformad så att vi skulle få reda på byråernas arbetssätt, något de var olika villiga att avslöja (Se intervjuguiden till reklambyråintervjuerna i bilaga 3).

### 3.4 Val av teori

För att kunna tolka det empiriska materialet var det viktigt att hitta rätta teoretiska ramar att utgå ifrån. Vi riktade undersökningen till högt uppsatta personer i näringslivet för att ta reda på hur de resonerar kring marknads-kommunikation i dåliga tider. Då behövde vi ha klart för oss vilka inriktningar marknads-kommunikation för B2B-företag kunde ta. Vi valde att fokusera teoriinsamlingen till två "huvudramar": olika former av kortsiktig och långsiktig kommunikation.

Efter en grundlig genomgång av befintlig litteratur kom vi snart fram till att det fanns författare som gav mer tyngd än andra. När det gäller marknads-kommunikation konstaterar vi Aaker och Kotler vara de mest ansedda. Dessa har vi kompletterat med specialister inom varje område. Den kortsiktiga kommunikationen är hämtad från Palm och Hedlund & Johannesson. När det gäller långsiktig kommunikation är Melin och Urde framstående varumärkesforskare i Sverige, och de har av förklarliga skäl fått stort utrymme. För de socialpsykologiska termerna har vi valt att titta på bland annat Cooleys definition på identitet och Eneroths kost att övertyga. Vi har kompletterat den sociala psykologin med den kognitiva psykologin i form av Matlin. Dessutom har Halvorsen varit huvudbok till metodkapitlet.

### 3.5 Vår etiska utgångspunkt

När man undersöker någonting är det viktigt att man har ett tydligt etiskt förhållnings-sätt. Det är viktigt att tänka på hur man presenterar undersökningens syfte, hur man förhåller sig till vad som kommer fram i undersökningen, och vad som är lämpat för

publicering. De etiska frågorna är många. Vi tror på öppenhet och en kritisk granskning av vårt eget agerande.

Vi valde att skriva brev till de olika företagen där vi öppet berättar om undersökningens syfte och problem. Dessutom gjorde vi klart för alla intervjupersoner, både på reklambyråerna och på B2B-företagen, att vi inte publicerar något, som de inte själva publicerat, som kan härledas till deras specifika företag. Alla som blivit intervjuade har själv valt att medverka. Vi har alltså inte använt oss av någon Wallraff-teknik med dold kamera likt Janne Josefssons rundgång i valstugorna. Vi har också gjort klart för våra respondenter att arbetet kommer att vara ett officiellt dokument som kan beskådas av allmänheten efter det att vi är klara med den. Premisserna är alltså klara på förhand och resultatet kommer förhoppningsvis inte att överraska någon av våra intervjupersoner. Dessutom har de fått datum för publicering och vi har även bjudit in dem till presentationen av examensarbetet. Därmed har de möjligheten att närvara då den första officiella dokumentationen äger rum.

Det kan ibland finnas lägen där intervjuaren ska skydda respondenten från sig själv<sup>67</sup>. Ibland kan respondenten inte överblicka konsekvenserna för sina uttalanden, och då kan det vara läge för intervjuarna att se förbi sina egna syften för att inte skada denne. Vi tror inte vi behöver vara rädda för det. Våra intervjupersoner är luttrade människor som sitter på höga positioner. De vet av erfarenhet vad de kan säga och inte säga. Dessutom görs inte undersökningen utifrån någon speciell uppdragsgivare. Syftet är alltså inte att någon speciell aktör skall kunna dra ekonomisk vinning av det vi gör. Däremot kan informationen vi samlar ihop vara till gagn för både reklambyråerna och B2B-företagen. Det ser vi inte som något etiskt dilemma.

### 3.6 Undersökningens hållbarhet och relevans

Om kunskap är valid är den giltig, hållbar och välgrundad. Enligt positivistisk kunskaps-tradition är en undersökning valid om den verkligen mäter det den avser mäta. Svårigheten ligger i att sätta ord på vad man avser mäta och vad det är man egentligen mäter. Inom det man ofta benämner som tolkande undersökningar svarar validiteten på frågan om man verkligen studerar de fenomen som man menar att studera, och om man verkligen tolkar det man avsett sig tolka. Många som arbetar med tolkning och förståelse menar att man ska undvika att använda begreppet validitet i tolkande studier. Begreppet härstammar nämligen från en annan kunskapsteoretisk tradition. Andra menar att man visst kan använda begreppet, men att det måste ges en delvis annorlunda innebörd. Då menar man att en valid undersökning grundar sina resultat på en välgrundande och hållbar kritisk granskning.<sup>68</sup> Det är den senare tolkningen som vi rättar oss efter.

Med reliabilitet menas hur pålitliga mätningarna är. Hög reliabilitet ska garantera att insamlade data är pålitliga och att de kan belysa den vetenskapliga problemställningen.<sup>69</sup> Risker att reliabiliteten blir låg i kvalitativa intervjuer är stor eftersom intervjuerna är så situationsanpassade som de är. Det betyder inte att undersökningen inte är relevant eller hållbar.

Vi tror och hoppas att undersökningen vi gjort både är relevant och hållbar. Vi anser att vi gjort en omfattande undersökning då vi intervjuat elva marknadschefer på miljardstora B2B-företag, och återkommande intervjuat projektledare på tre ansedda B2B-byråer. Detta har kompletterats med en inledande litteraturgenomgång. Våra hypoteser om att varumärkeskommunikationen får stå tillbaka för den mer kortsiktiga säljriktade kommunikationen i dåliga ekonomiska tider har bekräftats av intervjuerna, om än motvilligt av företagen.

---

<sup>67</sup> Halvorsen, K., 1992.

<sup>68</sup> Thomsson, H., 2002, *Reflexiva intervjuer*.

<sup>69</sup> Halvorsen, K., 1992.

### 3.7 Metodkritik

Den som gör en undersökning kan välja att acceptera eller reflektera. Det är ett aktivt val, som innebär olika förhållningssätt till de resultat man så småningom kommer att presentera. Vi tänker reflektera och väljer bort accepterandet. Allt går att ifrågasätta och förklara och ifrågasätta igen. Även våra egna tolkningar kan och måste ifrågasättas. Ingenting är självklart och allt får sin betydelse utifrån ett specifikt sammanhang.

Vi känner att vi fått en relevant bild av den rådande stämningen i reklambranschen, i och med våra inledande intervjuer på reklambyråerna och studerandet av reklambranschens egna tidningar. Men det är ju som med all information, vi tar in den och tolkar den utifrån våra föreställningar och förutfattade meningar. Därför är det säkert möjligt att vi subjektivt misstolkat vissa uppgifter.

Vi anser också att det kunde ha varit intressant att följa upp undersökningarna och få se mer faktiska exempel på hur B2B-företagen arbetar. Vi har visserligen tagit del av en hel del information och annonskampanjer de använt sig av, men det hade för vår underökning kanske varit bättre att verkligen undersöka detta. Tyvärr har vi inte haft tid till detta. Men det kan ju vara förslag till vidare eller kompletterande forskning.

Ett misstag vi gjorde med intervjupersonerna var att boka in ett par marknadschefer som endast har hand om vissa segment av sitt företags marknadskommunikation. Det märkte vi tydligt på de svar vi fick, de vi intervjuade som inte satt som övergripande marknadsansvarig, utan för just sitt segment av marknaden, kunde inte på samma sätt relatera till vår undersökning om varumärkets betydelse i dåliga tider. Det var inte så att de inte förstod oss, utan istället att de inte arbetade med dessa frågor. De arbetade enbart med sitt segment. Dock tror vi inte undersökningens resultat tagit skada av detta faktum eftersom vi träffade rätt på 9 av 11.

- Denna undersökning består av kvalitativa intervjuer med marknadsansvariga på elva stora B2B-företag i Skåne som alla har en omsättning runt en miljard kronor och uppåt, samt kvalitativa intervjuer med projektledare på tre olika B2B-byråer.
- En intervju är kommunikation mellan tre personer – en som intervjuar och förmedlar intervjun vidare, en som svarar på frågor och förmedlar kunskapen, och läsaren som utifrån egna värderingar och erfarenheter tolkar rapporteringen.
- Efter att ha bokat intervjuerna utfördes de semistrukturerat, och varje intervju tog 45-60 minuter, där en av oss fungerade som intervjuare och den andre antecknade och skötte bandspelare.
- Undersökningen har utförts med stor etisk tillförsikt där anonymitet har utlovats och följts, samt där alla tvivelaktiga situationer vägts och hanterats på, förhoppningsvis, bästa sätt.



## 4 Hur arbetar B2B-byråer i dag?

Hur en reklambyrå arbetar och resonerar är ingenting man kan läsa sig till eller utläsa av att bara se den kommunicerade reklamen. Man måste förstå hur det praktiska arbetet faktiskt går till. Därför har vi valt att intervjua tre byråer som arbetar med B2B-reklam. De byråer vi valt att intervjua för undersökningen är Hilanders, Pyramid, och Sandberg Trygg. Under intervjuerna framkom det att de tre byråerna (åtminstone i rubrikform) arbetar på ett snarlikt sätt. Därför kommer vi i detta kapitel att ge en generell bild över hur de arbetar, och där de skiljer sig åt i arbetssätt, kommer vi att redovisa det. Vi tar även upp ett par exempel som reklambyråerna arbetat fram. Sist i kapitlet har vi lagt in de olika kanaler reklambyråerna använder sig av för B2B-kommunikation.

### 4.1 Om reklambyråerna

När vi valde reklambyråer riktade vi in oss på dem som tar fram reklam, från ax till limpa, för B2B-företag. Det betyder att de vill komma in så tidigt i processen som möjligt, redan på det strategiska planet. Alla tre byråerna är väletablerade på marknaden och riktar sin verksamhet till B2B-företag. Byråerna presenterar i dagsläget ca 20, 30 respektive 40 kunder på sina hemsidor. Vissa av kunderna är befintliga kunder, det vill säga kunder som byråerna arbetar med fortlöpande, medan andra kunder arbetas med periodvis. Två av byråerna befinner sig i Helsingborg medan en återfinns i Malmö. Antalet anställda är 18, 20, respektive 38. Byråintäkterna ligger mellan 20 och 55 miljoner kr per år. Det är ingen som specialiserat sig på någon bransch utan de tar sig an alla former av B2B-företag. Alla har kunder vars verksamhet är att exportera till andra geografiska marknader och därmed är kunskaper om andra kulturella och språkliga verkligheter av stor vikt för byråerna.

### 4.2 Om intervjupersonerna

De vi intervjuat är alla män födda i Sverige. Vi siktade högt på byråerna och i två av fallen lyckades vi intervjua byråernas VD. Alla tre har en strategisk funktion som projektledare på respektive byrå. De har alla arbetat sex år eller mer och kan därmed arbetssätten utan och innan. Alla tre har lång erfarenhet av kommunikationsyrket och är också utbildade i olika former av marknadskommunikation. Två av personerna har erfarenhet från arbete på andra reklambyråer. Vi uppskattar deras åldrar till 35, 40, respektive 50 år. Alla verkade mycket säkra i sina roller.

### 4.3 Om dagens arbetssätt

Det finns en rad olika titlar på dem som arbetar på reklambyråer. På dessa tre byråer är de viktigaste funktionerna:

- Projektledaren, som står för det strategiska tänkandet och är den som leder arbetet. Han (eller hon) har huvudkontakten mot kunden. Det är projektledaren som initierar vilka undersökningar som behövs, och som driver det strategiska förarbetet.
- Produktionsledaren, som tar över när det strategiska arbetet är slutfört. Det är denna person som är spindeln i nätet, och ser till att alla arbetar utifrån de strategiska riktlinjer som lagts och ser till att alla praktiska detaljer som exempelvis anonsbokning och inköp genomförs.
- Art Directorn (AD), som ansvarar för layout, bilder, grafisk form, och design.
- Copywritern, bearbetar faktaunderlag och skriver texter som överensstämmer med den lagda strategin.

Alla tre byråerna vill arbeta långsiktigt med sina kunder. När den strategiska plattformen är lagd och varumärket kommunicerats, fortsätter man gärna samarbetet med att ta fram säljande kampanjer baserat på kärnvärdena och positioneringens grafiska profil. De tre byråerna verkar ha olika fokus på vilken funktion som är viktigast hos en reklambyrå av den här kalibern. En av byråerna fokuserar främst på att göra så bra strategiska jobb som möjligt och utforma den kreativa delen utifrån det. Medan de andra två anser att kreativiteten är det viktigaste även om strategin också måste göras på bästa sätt. En av de sistnämnda menade att "vi tar betalt för att uppfinna saker för våra kunder, och de som inte vill ha det får gå till andra byråer". Den andre visade stolt upp kreativa innovationer men gick aldrig så djupt in i de strategiska uppgifterna.

### 4.3.1 Om varumärkeskommunikation

Byråerna arbetar under snarlika former efter den process vi redovisat i förra kapitlet under 2.3. Först arbetas kundens kärnvärden fram. Sedan analyserar man konkurrenter, marknader och målgrupper. Därefter föreslås lämplig positionering. Slutligen kommer man fram till vilken plattform man ska utgå från i kommunikationen internt och externt.

#### Kärnvärdesprocessen

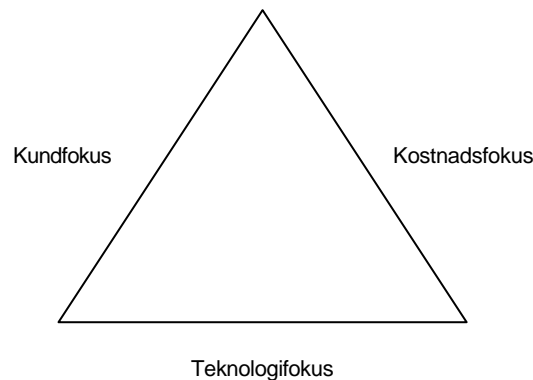
När det gäller framtagandet av kärnvärden arbetar byråerna vi intervjuat under snarlika former. Inledningsvis studeras de redan befintliga strategiska dokumenten för att få en bild av hur företagsledningen vill att företaget ska uppfattas. Därefter intervjuas medarbetare på företaget för att finna organisationens verkliga grundläggande värderingar. Steg tre blir att intervju kundernas kunder för att jämföra om de ser företaget på samma sätt som det ser sig själv. Kundernas bild är den upplevda verkligheten, medan företagets syn är den önskade. Denna process leder fram till vilka kärnvärde företaget bör använda. Är inte företaget nöjd med hur kunderna ser företaget måste en ompositionering göras. Exempelvis har Hilanders medverkat i framtagandet av följande kärnvärden för energiföretaget Sydkraft:

- Värdehöjande lösningar – innebär att Sydkraft eftersträvar att öka kundernas upplevda värde. Produkter och tjänster ska vara anpassade till kundernas behov, vara enkla och bekväma att använda samt upplevas som innovativa och nya.
- Förtroende över tiden – är den relation Sydkraft eftersträvar till alla intressenter. Detta förtroende måste förtjänas om och om igen och får aldrig tas för givet.
- Tomorrow Today – innebär att Sydkraft står för morgondagens lösningar redan idag, och skapar förväntan, såväl hos medarbetare som omvärld.

#### Positionering

När kärnvärdena är uttalade analyseras företagets konkurrenter för att ta reda på hur de positionerar sig. Alla byråerna poängterar vikten av att hitta en position som är unik för just det företaget, som inte kan kopplas till någon av dess konkurrenter. De menar även att det är viktigt att vara först med en position. "Tvåan förblir alltid nummer två", som en intervjuperson uttryckte sig. Positionen ska också ligga i linje med vad företaget står för. I konkurrentanalysen studeras man också företagets styrkor och svagheter i förhållande till konkurrenterna.

Pyramid arbetar fram positioneringen med en annan sorts modell. Den används för olika fokusbehov i positioneringen:



Figur 4.1 Pyramids positioneringsmodell

Om kundföretaget har ett teknologiskt och innovativt försprång gentemot konkurrenterna menar Pyramid att man ska välja teknologifokus i positioneringen. Men om kunderna bör vara i fokus i positioneringen, är kundfokus den bästa taktiken. Kostnadsstrategin är att föredra om man vill positionera sig som ett lågprisföretag.

På Sandberg Trygg kartlägger man tre strategiska frågor:

- Segmentering – för vem ska företaget vara bäst? Olika delar av marknaden har skilda behov, vilket innebär att inget företag kan vara det bästa för alla. Det företag som försöker vara allt för alla blir snabbt ingenting. Det gäller att välja ut de delar av marknaden som företaget har bäst förutsättningar att tillfredsställa – och sedan konsekvent anpassa varor, tjänster och kommunikation efter det.
- Differentiering – hur ska företaget vara bäst? Företaget måste erbjuda något som skiljer sig från konkurrenternas erbjudande. Annars återstår bara priskonkurrens. Men skillnaden behöver inte finnas i själva produkten. Den kan istället finnas i till exempel tjänster som kompletta lösningar, underhåll och garantier.
- Positionering – hur får man kunder att känna och minnas varför företaget är bäst? Man måste fokusera på en enda, klart formulerad värdering för att kunna erövra och försvara en bestämd position i kundernas medvetande. All kommunikation måste bygga på den valda positionen. Det måste också vara produktutveckling, kundservice och prissättning etc.

Hilanders, som kanske har den mest utvecklade metodiken, har en positioneringsplattform som bygger på följande steg:

1. Nuläge för varumärket.
2. Konkurrenterna och deras positioner.
3. Varumärkets position imorgon, inklusive differentiering.
4. Marknad, målgrupper och segmentering.
5. Kreativt resonemang.
6. Kommunikativa mål.
7. Mätningar och uppföljningar.

## 8. Implementering.

Det strategiska arbetet utmynnar i en dokumentation som ligger till grund för den följande varumärkes- och marknads kommunikationen. Exempelvis formuleras Sydkrafts strategiska mål på följande vis på [sydkraft.se](http://sydkraft.se):

### Affärsidé

- Våra produkter och tjänster inom energi, miljö och kommunikation ger våra kunder på den nordeuropeiska marknaden ökad konkurrenskraft, komfort och trygghet.

### Vision

- Vi ska vara kundens självklara val.
- Vi ska ha branschens starkaste varumärke.
- Vi ska vara en av de mest attraktiva arbetsgivarna.
- Vi ska vara branschens lönsammaste företag.

### Kommunikationsplattform

Nu är det strategiska förarbetet gjort och det gäller att förankra kärnvärdena och positionen internt. Då går man genom hela organisationens verksamhet för att säkerställa att kärnvärdena ligger till grund för varje medarbetares syn på företaget. Det är viktigt att övertyga alla i organisationen att acceptera och följa de uppsatta riktlinjerna. Kommunikationsplattformen är det som ska kommuniceras externt. Där fastställs olika teman på hur positionen bäst kan kommuniceras. Alla intervjupersonerna poängterar att det viktigt att ta hänsyn till målgrupperna när det gäller vilket "tonläge" man använder och vilka bilder man väljer. Ju starkare kreativt spår varumärkeskommunikationen har desto uthålligare blir den. Väljer man att fokusera på teknologi i Pyramids positioneringsmodell ovan bör kommunikationen bygga på rationella budskap som visar på nyttan med produkten för köparen. Det gör växtskydds företaget Syngenta, som är kund hos Pyramid, då de uttrycker sin uppgift på marknaden:

Inom Syngenta hjälper vi odlaren att både förbättra kvaliteten och öka produktiviteten med en lång rad lösningar för att förhindra olika skadegörare från att ödelägga grödan.<sup>70</sup>

När man vet vad som ska förmedlas och hur det ska kommuniceras, bestämmer man vilka kanaler man ska använda för att nå målgrupperna. Man upprättar en tidsplan för kommunikationen som ska vara uthållig och långsiktig. Den beskriver när man ska kommunicera och hur länge kommunikationen ska pågå.

### 4.3.2 Om den säljande kommunikationen

Byråerna gör även säljriktade insatser för sina kunder. De säljande insatserna utformas efter företagets kommunikativa plattform, där det finns angivet hur kommunikationen ska utformas och framföras. Till exempel vilket manér och bildspråk man ska använda, vilket tonläge som man ska prata till målgrupperna med, och vilka kanaler man bör använda för att nå dem.

Ingen av byråerna arbetar aktivt med relationsmarknadsföring (RM). Däremot föreslås RM i varumärkesstrategin om det behövs. Då har byråerna kontakter med bra RM-

---

<sup>70</sup> [www.syngenta.se/syngenta/index.asp](http://www.syngenta.se/syngenta/index.asp), 2003-04-11

byråer som de gärna förmedlar. En av intervjupersonerna tycker att företag som bara riktar in sig på RM klarar sig i teorin, men det tar för lång tid och det gäller att vara konsekvent i budskapen. Det anses överlag på alla byråerna ineffektivt att bara kommunicera via RM.

Intervjupersonerna var klivna till att enbart göra säljande kampanjer till företag som efterfrågar detta, utan att göra det strategiska arbetet först. En av byråerna har försökt anpassa sitt utbud till dessa kunder, men det slog inte väl ut. Byrån ansåg att vissa företag de samarbetat med, som enbart efterfrågat kommunikationsfasen, inte gjort ett tillräckligt bra strategiskt förarbete för att kampanjerna skulle bli effektiva och genomslagskraftiga. En av byråerna var inte alls intresserad av dessa uppdrag, medan den tredje menade att uppdragen är intressanta om företaget redan har en plattform att grunda kommunikationen på. Intervjupersonen säger:

Det gynnar ingen att hoppa från tuva till tuva! Det är kostsamt för företagen, och en risk för oss att bli ansedda som en byrå som slarvar med det strategiska arbetet. Men är företaget väl rustat med en god solid plattform och samtidigt är vana reklamköpare så gör vi individuella bedömningar från fall till fall.

#### **4.4 Om konjunktorens inverkan och framtiden**

Alla tre reklambyråerna är överens om att det teoretiskt sett är lättare att vinna marknadsandelar i en lågkonjunktur. Därför försöker de övertala sina kunder att satsa på varumärkesbyggande kommunikation i dåliga tider. En av intervjupersonerna vill dock släta över lågkonjunktursspöket. Han anser att lågkonjunkturen är ett psykologiskt dilemma och företag som egentligen har resurser sitter och håller på pengar. Den upplevda lågkonjunkturen är i huvudet på marknadscheferna och det lönar sig definitivt inte i längden att spara på kommunikationen.

Två av de byråer vi intervjuat anser sig inte ha drabbats nämnvärt av lågkonjunkturen eftersom man arbetar med stora företag som inte är benägna att ändra beteende över en natt. Dock har de flesta kunder idag kortare planeringshorisont än i en högkonjunktur, och några kunder har prioriterat kortsiktig kommunikation före den långsiktiga. En av reklambyråerna anser sig ha drabbats rejält av lågkonjunkturen. Orderingen är mycket svagare, men så är det generellt för reklammarknaden, säger man. Uppskattningsvis är de nu nere i 60 % av den normala investeringsvolymen.

Det företagen vill och i många fall kan göra själva nuförtiden är exempelvis originalarbete på kataloger och andra enklare kommunikationsinsatser, anser en av projektledarna vi intervjuat. Alla vi intervjuat anser att företagen kan själva producera visst kommunikationsmaterial, men att strategier och viktigare kommunikation bör skötas av byråerna och läggas på kommunikationsproffsen.

Ingen ville gå in på vilka åtgärder man vidtagit för att stå rustad för framtiden, men alla ser ljus på den och väntar tålmodigt på att konjunkturen ska vända.

#### **4.5 Kanaler**

Nu när vi vet hur reklambyråerna arbetar fram kommunikationen, beskriver vi kortfattat de olika kanaler man kan välja att kommunicera genom. Man kan generellt inte säga vilken kanal som är bäst lämpad för en viss sorts kommunikation. Det beror mycket på vad man vill åstadkomma och vem man vill nå. Vi gör således inte en rangordning utan snarare en översiktlig beskrivning. Däremot har vi delat in de olika kanalerna i två huvudfårar, de mekaniska och de personliga kanalerna. De mekaniska kanalerna används ofta för masskommunikation där man inte har direktkontakt med målgruppen. Sändaren försöker trots det ofta göra den mekaniska kommunikationen så personlig som möjligt, med olika generaliseringar och påverkansmetoder, men det handlar aldrig om ren person-

lig kontakt. De personliga kanalerna ska användas senare i processen, efter de mekaniska, och som beskrivningen avslöjar bearbetar man i dem målgruppen personligen.

### 4.5.1 Mekaniska kanaler

Traditionellt sett har pressen en ovanligt stark ställning i Sverige och i våra skandinaviska grannländer. Detta kan hänga ihop med den förhållandevis sena utvecklingen av andra mediekkanaler. Exempelvis kom inte kommersiellt finansierad TV och radio in i de svenska hemmen förrän på 1990-talet. Först då fick dagspressen konkurrens om investeringar i form av företagets marknadsföring.

Press

Det finns idag en lång rad olika tidningar man som företag kan välja att kommunicera i. De har olika innehåll, vilket innebär olika läsare, olika målgrupper och olika annonser. Man kan dela upp pressen i olika segment:

- Morgonpress i storstad och på landsort – Det talas ofta om riks- och landsortstidningar, men egentligen existerar inga riktiga riksspridda morgontidningar i Sverige. Tidningarna dominerar generellt sett sina utgivningsregioner. Detta gäller DN, GP och Sydsvenskan. Morgonpressen är effektivast när det gäller lokal information om både nyheter och kommersiellt utbud. Fördelen med morgonpressen är deras starka redaktionella förtroende bland läsarna, och den långa lästiden, som ger möjlighet att nå fram med omfattande och komplicerade budskap.
- Affärsinriktad press – Dagens Industri är rikstäckande till skillnad från morgonpressen. Ingen annan tidning kan på allvar konkurrera med DI, som i stort sett kan ses som ensam på marknaden när det gäller affärsinriktad dagspress. Men det finns även veckobaserade affärstidningar som Affärsvärlden och Veckans Affärer med stort genomslag. Här är lästiden längre än i DI och det kan vara en fördel för annonsörerna. I dessa kanaler når företagen högt uppsatta befattningar hos investeringsintressenterna.
- Fackpress och branschtidningar – En av de mest anlitade annonsplatserna för B2B-företag är fackpress och branschtidningar. Denna plats har en hög räckvidd eftersom den automatiskt har en välsegmenterad målgrupp som läsare. Om du exempelvis vill sälja akustiktak, annonserar du i de mest populära arkitekt- och byggnadstidningarna.
- Gratisutdelad morgonpress – Denna tidningsform lanserades i Sverige 1996 i form av Metro. De finansieras enbart på de kommersiella intäkter tidningen själv drar in. Här läses bara korta nyhetstelegram, och läsmiljön och lästiden är helt annorlunda än hos den traditionella morgonpressen. Metro lämpar sig därför bäst för säljriktad reklam, där köpbeslutet ska fattas under kort tid.
- Kvällspress – Kvällstidningarna Aftonbladet, Expressen, Kvällsposten och GT kan ensamma placeras under denna rubrik. Nyhetsvinklingen går allt mer mot sport och nöje, vilket kanske kan ifrågasättas i vissa sammanhang.

Enligt undersökningar från Göteborgs universitet 2001 konsumerar den genomsnittlige svensken olika medier 6 timmar och 4 minuter om dagen. Medierna blir fler och under det senaste decenniet har vi kunnat se Internet växa fram som en viktig informationska-

nal med goda möjligheter till interaktivitet. Internet innebär både hot och möjligheter för dagspressen, möjligheten att dels vara snabb med nyheter och lagra mängder av information. Idag är di.se och aftonbladet.se bland de mest besökta webbadresserna och de har lyckats mycket bra med att kombinera pappers- och webbversionerna.

## TV

TV-reklam är något vi alla kan relatera till och har åsikter om. Det är det överlägset mest uppmärksammade formen av reklam, och även den dyraste och bästa sätten att skaffa hög räckvidd och nå ut med ett budskap till en bred målgrupp. B2B-företag använder sig däremot generellt sett inte av TV-reklamer. Det beror på att det är för högt "spill", det vill säga att reklamen inte når fram till tillräckligt hög andel i målgruppen i förhållande till de höga kostnader dessa reklamkanaler för med sig. Att lansera ett varumärke i TV kostar massor. Då får man räkna med runt 5 miljoner kr.

## Radio

Det mest utmärkande med radioreklam är att användandet är en sekundär aktivitet, det vill säga lyssnaren gör andra saker samtidigt som den lyssnar, exempelvis kör bil eller arbetar. Om målgruppen är väl avgränsad, till exempel marknadschefer på B2B-företag, är radio en mindre bra kanal för budskapet. Är målgruppen däremot bredare kan det vara en intressant kanal även för B2B-reklam. Radioreklam kan effektivt kombineras med andra kanaler, till exempel genom att locka lyssnaren, som ofta sitter på jobbet och lyssnar samtidigt som han arbetar vid datorn, att besöka en Internetadress för ett erbjudande. Dock kostar även radioreklam mycket att använda sig av. Att köra en reklamsnutt på 30 sekunder i radio under två veckor kostar ca 1 miljon kronor.

## Internet

Hemsidor med bra och aktuellt innehåll är idag en nödvändighet för många företag. Internet har gått från att vara kompletterande marknadsföring till att vara en av flera huvudmedia för många företag. Här kan vi konstatera att det inte längre enbart handlar om att visa upp sig och sina erbjudanden, utan även om direkt försäljning. Detta gäller inte minst i B2B-branschen där Internet-handel är en stor del av många företags verksamheter. Inte bara företagens egna hemsidor används, utan man placerar även skyltar, så kallade banners, på andra Internetadresser. Internet har den fördelen att man snabbt, enkelt och billigt kan få målgruppen att inte bara ta emot information utan även att svara på den. Vill man nå hög räckvidd inom en stor målgrupp på Internet krävs mellan 0,5-1,5 miljoner kr för en tvåveckorsperiod. Dock har Internet stora segmenteringsmöjligheter. Många hemsidor kan styra reklamen direkt mot besökare med viss demografisk profil, bland annat med information som besökaren själv registrerar. Det finns även hemsidor med väl avgränsade intresseområden. Finns dessa segmenteringsmöjligheter kan 50 000 kr ge god effekt mot en väldefinierad målgrupp.

## Direktreklam och Direct Marketing

Dessa begrepp blandas ofta ihop, men vi klarlägger skillnaden här: DR är de kommunikativa metoder som används för att nå en individ. Kommunikationen syftar ofta till att bli interaktiv, och målsättningen är att få svar. DM är en marknadsföringsprocess där man använder ett eller flera medier för att åstadkomma en mätbar respons. Kunskapen om vilka medier man ska använda sig av, kan skapas i en databas över kunderna. Den

skapar man genom att på olika sätt samla information om de presumtiva kunderna, för att till slut kunna sälja produkten till dem. Med hjälp av kunddatabasen kan sedan marknadsföringsarbetet göras mycket enklare och effektivare. En grundlig och korrekt kunddatabas är oerhört värdefull för företagen. Kostnaden är svårdefinierad, den varierar oerhört och beror till mycket på vad man vill göra och hur många man vill nå. Ju mer man vet om kunden, desto effektivare blir naturligtvis kommunikationen. De vanligaste DR-medierna är:

- ADR – Adresserad direktreklam – Fördelarna med ADR är att det ges stor uppmärksamhet eftersom det som är adresserat öppnas och läses. Man kan lätt utforma ett brev personligt med riktad information. Effekten är lätt att mäta och möjligheten till svar finns. Undersökningar visar att 90 % tar del av budskapet om det skickas på detta vis.
- ODR – Oadresserad direktreklam – Fördelarna med ODR är att det oftast är mycket kostnadseffektivt. Demografiskt sett är detta ett effektivt sätt att sända information. På ett enkelt och smidigt sätt nås exempelvis alla med samma postnummer av samma budskap samtidigt. Dock delas det inte ut till dem som har "Reklam - nej tack" på brevinkastet.
- E-mail – Fördelarna med e-mail som reklamkanal är framförallt att det i princip inte kostar någonting att producera. Det går väldigt fort och har stor möjlighet till snabba svar. Även här finns det möjlighet att utforma kommunikationen personligt. Det går givetvis även att sälja direkt via ett mail. Däremot kan det uppfattas som oerhört störande att få 80 skräpmail om dagen.

#### 4.5.2 Personliga kanaler

Det finns även kanaler för de företag som väljer relationsmarknadsföring som kommunikationsform. Här handlar det om att få direktkontakt med målgrupperna för att ansikte mot ansikte försöka påverka dem att köpa företagets produkter. Dessa kanaler är ett utmärkt komplement till övrig marknadskommunikation. Priser är även här svåra att ge exempel på, eftersom de varierar så kraftigt beroende på innehåll.

- Telemarketing – Den största fördelen med telefonen är att det ges stor möjlighet till kundservice. "Har du ett problem är det bara att ringa, så löser vi det direkt." Det anser vi vara ett väldigt bra säljargument som ger köparen stor trygghet. Påverkansmöjligheterna är också stora och man kommer relativt enkelt i kontakt med beslutsfattare. Dock kan man ringa vid olämpliga tidpunkter vilket kan ha en störande effekt, och mottagaren är allt som oftast oförberedd, vilket i och för sig inte behöver vara en nackdel.
- Event Marketing – Event marketing är en metod som innebär att man använder ett evenemang som plattform för att kommunicera marknadsbudskap. Det handlar om att skapa en situation där avsändaren träffar sina målgrupper personligen för att antingen bygga på varumärkeskapitalet eller sälja produkter. Det talas idag om upplevelsemarknadsföring, målgruppen upplever det avsändaren vill den ska uppleva. Detta förutsätter givetvis att avsändaren utformat situationen rätt. Inom B2B-världen används event marketing flitigt, distributörer och affärskunder bearbetas ideligen på diverse mässor och i samband med olika evenemang, inte sällan idrottsevenemang.



- Sponsring innebär kort och gott att köpa sig rätten att associeras med någonting. Exempelvis då man hör någonting om innebandyklubben Högaborg/Ramlösa, vill Ramlösa att man ska associera till deras mineralvatten. För detta har Ramlösa gett innebandyklubben en viss summa pengar. Skillnaden mellan sponsring och event marketing är att man köper sig rätten att associeras med någonting, och samtidigt ges möjligheten att påverka målgruppen i samband med ett evenemang. Fördelarna med EM är att upplevelsen står i centrum, avsändaren har stor möjlighet att interagera med sin målgrupp. Fokus ligger på det avsändaren vill, den information som sänds ut kontrolleras till 100 % av avsändaren. Den allra största fördelen med EM är just interaktionen, här ges avsändaren möjlighet att träffa, förklara och visa målgruppen varför just deras budskap är det rätta.
- Mässor och utställningar – Inom B2B är mässor och utställningar lika populära som fackpressreklam, snäppet efter personlig försäljning och direktreklam. Här kan man träffa branschkollegor, snappa upp stämningar och trender, få idéer och starta samarbeten. Man kan lansera produkter, hålla seminarium och påverka branschens utveckling. Samtidigt spänner man musklerna inför konkurrenter och målgrupper. Dock kräver mässhörelse noggranna förberedelser. Allt är viktigt; placering i lokalen, monterns storlek och utseende, och konkurrenternas deltagande, eftersom de ofta har samma målgrupp.

#### 4.6 Reflektioner på reklambyråintervjuerna

Resonemangen och arbetssätten är i stora drag påfallande lika på de tre reklambyråer vi varit och intervjuat. Det skiljer ofta bara synonymt på deras olika arbetssätt, de kallar vissa metoder för olika saker. Samtidigt har vi inte gått in på djupet och analyserat deras faktiska arbete (mer än i de exempel vi redovisat ovan i detta kapitel.) Möjligheten att kvaliteten på byråernas arbete skiljer sig är därför högst befintlig. Det faktum att de olika byråerna har drabbats olika hårt av lågkonjunkturen skulle rent hypotetiskt kunna härledas till olika kvaliteter på byråerna och inte bara på marknaden och kunderna. Dessutom är det svårt att få intervjupersonerna att öppna upp sin byrås innersta strategiska arbetssätt. Strategierna är deras levebröd, och det som skiljer de bättre byråerna från de sämre. Ytterligare en aspekt av detta är att byråerna i sin tur arbetar med sina kunders innersta strategier, vilket är hemligstämplad information.

- Byråerna vill alla tre arbeta långsiktigt med att bygga stabila varumärkesplattformar till sina kunder och säljande insatser görs först när varumärkesplattformen redan är gjord.
- Byråernas arbetssätt är snarlika varandras, där kärnvärden initialt tas fram, kommunikativt material, målgrupper och konkurrenter analyseras för positioneringsframtagandet i andra hand, och den faktiska kommunikationen görs efter detta noggranna förarbete.
- Det är i arbetet med att ta fram positioneringsplattformen som byråerna skiljer sig åt, de arbetar olika grundligt och med olika många punkter i förarbetet.
- I kommunikationsplattformen läggs strategin för hur, var och när den aktiva kommunikationen ska ske, och kanaler bestäms helt situationsberoende på företag, kommunikationssyfte och målgrupp.

- Byråerna menar att kunderna har kortare planeringshorisont i lågkonjunktur vilket inte är bra då de också poängterar att det är i lågkonjunktur man lättare vinner marknadsandelar.
- Ingen av byråerna arbetar aktivt med relationsmarknadsföring, men de har kontakter med speciella RM-byråer som de gärna förmedlar vidare till sina kunder om de anser det behövas.

## 5 Hur resonerar B2B-företag i dagens konjunkturläge?

Som vi tidigare nämnt bestod vår andra undersökningsdel av elva intervjuer med marknadsansvariga på följande företag: Akzo Nobel, Alfa Laval, Amcor Flexibles, Berendsen Textil, Bona Kemi, Cardo Door, Ecophon, Gambro, Metso Minerals, Nolato, och T.A.C.

För att få en bild av deras arbetssätt och attityder kring marknads-kommunikation ställde vi under dessa intervjuer grundläggande frågor om inriktningen på företagets kommunikation, hur företagets varumärkes- och säljriktade kommunikation ser ut, och hur deras senaste kommunikationsinsatser arbetats fram. För att få en mer heltäckande bild av deras arbetssätt har vi kompletterat med djupare frågor kring företagets målgrupper, intervjupersonernas bakgrunder och i vilken utsträckning man samarbetar med reklambyråer. Vi frågade även de marknadsansvariga hur konjunkturen har påverkat företagen och hur de ser på sin framtida kommunikation. (Se intervjuguiden i Bilaga x.)

### 5.1 Om företagen

Samtliga elva företag är stora internationella aktörer och har kunder mer än på den svenska marknaden. Alla företagen har omsättningar på runt en miljard kr eller mer. Geografiskt är Europa och den amerikanska kontinenten självklara marknader för de flesta företagen. Fem av de elva riktar sig också till Asien och Australien. Afrika och Sydamerika är definitivt underrepresenterade kontinenter. Av de företag vi tittat på har fyra bygg- och anläggningsbranschen som huvudmålgrupp, medan fyra spelar på livsmedelsbranschens planhalva. Två företag agerar på läkemedelsmarknaden. Ett företag riktar sig mot telekom-, bil- och andra teknologiska industrier. Viktigt att poängtera är att flera företag har mer än en marknad där de finner sina målgrupper och att kategoriseringen ovan bara baseras på deras huvudmålgrupper.

När det gäller de elva företagens ägandeförhållanden är åtta av elva börsnoterade. Antalet kunder skiljer sig väsentligt mellan företagen vi intervjuat. Fyra företag har 1000 kunder eller färre, medan fem företag riktar sig till 20 000 kunder eller fler. Två företag ligger enligt denna jämförelse mitt emellan. Det är svårt att generellt beskriva ett B2B-företag genom att bara studera målgruppernas karaktär. Men en sak är säker, företag i den här storleken är internationella oavsett kundregister och bransch.

Alla företagen anlitar reklambyråer, men i olika utsträckning och för olika syften. Fyra av företagen arbetar intensivt med reklambyråer och tre av dessa anlitar stora etablerade reklambyråer. Hur flitigt man engagerar reklambyråer har en klar koppling till hur stort kundregistret är. Ju färre kunder företagen har, desto mindre arbetar man tillsammans med byråer.

### 5.2 Om intervjupersonerna

När det gäller de elva intervjupersonernas ålder är sju av dem äldre än 40 år. De två yngsta är knappa 30, och två personer ligger runt 35. Fyra av de elva hade mer än tio års erfarenhet som marknadsansvarig, och de fyra minst erfarna hade mindre än fem år. De andra tre låg inom 5-10-årsintervallet. Övriga två intervjuade har marknadsinriktad utbildning. Bara fem av de intervjuade har kommunikationsutbildning med sig i bagaget, då antingen inom marknadsföring eller medie- och kommunikationsvetenskap. Av de andra intervjupersonerna har tre med sig en ekonomiutbildning av något slag, medan tre är ingenjörer som arbetat sig upp inom företaget. Anmärkningsvärt är att de fyra yngsta vi intervjuade hade någon form av kommunikationsutbildning. Vi lyckades på det stora hela pricka rätt intervjupersoner. Åtta av elva är huvudansvariga för marknads-kommunikationen på sina företag. Tyvärr lyckades vi inte lika bra med könsfördelningen. Endast

en av de elva intervjuade var kvinna. Men vi kan försvara oss med att kvinnor verkar underrepresenterade inom yrkeskategorin, för endast två av de 18 listade företagen har kvinnliga marknadsansvariga. Däremot lyckades vi bättre med invandrarrepresentationen. Två av intervjupersonerna representerade invandrarskaran, där en var amerikan och en sydeuropé. Det ger oss knappa 20 % invandrare vilket speglar det övriga samhällets invandrarrepresentation. Om vi jämför den personliga bakgrunden med val av reklambyrå ser vi inga klara samband. Varken att man väljer en stor eller liten byrå, eller om man köper in mycket eller lite hjälp från dem. Klart är att nio av de elva företagen ser val av personer på byråer viktigare än byråvalet i sig själv. Personkemin är alltså viktigare än reklambyråns rykte.

### 5.3 Om dagens arbetsätt

Vi bad intervjupersonerna att uppskatta hur de procentuellt fördelade marknadskommunikationen mellan säljande och varumärkesbyggande kommunikation. Det visade sig vara en klar övervikt för den säljande kommunikationen. Sju av de elva företagen uppskattade att den säljriktade kommunikationen upptog 70 % eller mer av deras totala kommunikation. Intervjupersonen på det mest säljriktade företaget sa: "Idag kör vi 95 % säljriktad kommunikation. Vi lägger nästan inga pengar på varumärkeskommunikation överhuvudtaget." En annan intervjuperson med ungefär samma fördelning sa: "Strategin är direkt mot kund sälja. Det är inte varumärket, utan businessen, som är det väsentliga." En tredje konstaterade att "Allt handlar om order och försäljning". Det var bara ett företag som gav varumärkeskommunikationen en större procentuell del (60 %). Två företag påstod att deras kommunikation fördelades 50/50 mellan sälj- och varumärkeskommunikation. En av intervjupersonerna vägrade att uppskatta sin kommunikation eftersom han ansåg det vara omöjligt då det ena inte utesluter det andra. Utifrån vår undersökning kan man inte dra några slutsatser om den personliga bakgrunden har något samband med hur företagets inriktning på kommunikationen ser ut. Däremot verkar storleken på målgruppen definitivt ha betydelse för inriktningen. Tre av de fyra företag som har få kunder (1000 eller mindre) har en 90/10 viktning eller större mot säljriktad kommunikation, medan fyra av fem företag med många kunder (20 000 eller fler) lägger större vikt, med 30 % eller mer, vid varumärkeskommunikation.

#### 5.3.1 Om varumärkeskommunikationen

Företagen skiljer sig avsevärt när det gäller både synen på varumärkeskommunikation och faktiska varumärkesbyggande insatser. Det finns de som säger att varumärket genomsyrar allt de gör, men samtidigt finns de som anser att företagets logga, och inget annat, är varumärket helt och hållet. Vår undersökning visar även att företag med avsaknad av en klar varumärkesstrategi är företag som har färre antal kunder. Anmärkningsvärt är dock att nio av de elva intervjupersonerna sa att varumärkeskommunikationen är oerhört viktig, medan två av personerna inte förstod begreppet varumärke överhuvudtaget. Mer än hälften menade att varumärkeskommunikation egentligen ligger i grunden för all annan kommunikation.

#### Kärnvärden

När vi ställde frågor kring den varumärkesbyggande kommunikationen, framkom det att alla företagen har mer eller mindre uttalade kärnvärden. Tyvärr kan vi här inte presentera den information vi fick vid intervjuerna, då marknadscheferna oftast sa att de inte ville att dessa resonemang ska publiceras. Klart är i alla fall att åtta av elva företag uttrycker sina grundläggande värderingar på sina hemsidor. Exempelvis skriver Metso Minerals på sin hemsida: *Hög servicegrad, innovationsförmåga och livscykelstänkande*. På Alva Lavals

hemsida går det att läsa: *Performance, Presence* och *Partnership*. De flesta företag vi intervjuat uttrycker sina grundläggande värderingar under snarlika former på sina hemsidor.

### Positionering

Sju av elva företag har en klar positioneringsplattform, medan två har fragment till vad som skulle kunna bli en plattform. Av de sju som har en klart uttalad plattform har fem tagit fram dessa i samarbete med reklambyråer. Ett av företagen är i stånd med att upp-  
rätta plattform internt eftersom man anser att man har den kompetensen själv inom företaget. Ett annat företag har inte någon plattform alls, utan har istället arbetat mycket med den visuella identiteten. Ytterligare ett har en klar positioneringsplattform i moderföretaget men den är inte speciellt inarbetad av den underavdelning vi varit i kontakt med. Det var till och med så att intervjupersonen inte kände till alla kärnvärden som positioneringen bygger på. Trots att de presenteras på företagets hemsida, och trots att han är marknadschef. Den intervjuperson som uppgav att de inte hade någon positioneringsplattform sa "Vi skulle kunna kommunicera varumärket betydligt effektivare".

Om vi jämför de svar vi fått av marknadscheferna med de arbetssätt reklambyråerna använder sig av, kan vi placera in vissa företag i Pyramids positioneringsmodell från kapitel 4.3.1.2 (Denna koppling är rent teoretisk, och gjord av oss. Företagen har vad vi vet ingenting med Pyramid att göra.):

Alfa Laval vill exempelvis kommunicera sina produkters renande effekter på miljön och människan under temat "Pure Performance". Är företaget mer kundfokuserat i sin position är de emotionella budskapen att föredra i kommunikationen. Nolato vill till exempel framstå som en hjälpare när de på sin hemsida uttrycker att de "medverkar tidigt i sina kunders projekt och hjälper dem att utveckla sina produkter".<sup>71</sup> Har man däremot kostnadsfokus i sin positionering ska kommunikationen grundas på motiverande budskap. Det gjorde Metso Minerals genom att i skicka gummiprover av olika kvalitet till höga befattningshavare på befintliga och presumtiva kunder i sitt kundregister. De poängterade att det fanns kvalitetsmässigt bättre gummi än deras, men att deras gummi var mest lönsamt i längden att använda.

Det företag som gav oss intrycket att arbeta mest med varumärkeskommunikation ger ut en kundtidning med 3-4 nummer per år som går ut i 60 000 exemplar över hela världen. Samtidigt annonserar man i fyra rikstäckande tidningar för att exponera sina kärnvärden och sin innovationsförmåga. Detta kan jämföras med det företag som har arbetat fram en kommunikationsplattform men inte använder sig av den överhuvudtaget. Viktigt att ta fasta på är att sex av företagen ansåg att säljarna är de största varumärkesförmedlarna. Detta rimmar illa med det vi läst teoretiskt och hört reklambyråerna berätta om att bygga varumärke.

### Kommunikationsplattform

Alla elva företagen anser sig ha en klar kommunikationsplattform att stå på. Vissa av dessa anser vi vara mer genomarbetade än andra. Sju av företagen har baserat denna plattform på sina kärnvärden och sin positioneringsplattform. De andra företagen har en mer "flytande" kommunikationsplattform där det är svårt att exakt definiera vad den bygger på. Det är i dessa fall inte klart uttalat att kärnvärdena ska ligga till grund för kommunikationsplattformen. Dock arbetar vissa företag betydligt mer med sin kommunikation. Exempelvis formulerar TAC sin affärsmission så här på sin hemsida:

---

<sup>71</sup> [www.nolato.se/default.asp?id=2](http://www.nolato.se/default.asp?id=2), 2003-04-11

TAC bidrar till att den moderna människan, som tillbringar 90 procent av sin tid inomhus, mår och presterar bättre – direkta resultat av en ökad innekömför. Det här möjliggörs av TACs koncept för effektiva byggnader – Open Systems for Building IT. Detta ger våra kunder fördelar som ökad energibesparing, valfrihet, flexibilitet, säkerhet och användarvänlighet.<sup>72</sup>

Därefter koncentrerar man ner detta strategiska budskap till en kort och enkel position som man vill att företaget ska ha. TACs position uttrycks koncentrerat ”Open Systems for Building IT”. Denna position förekommer sedan i olika sammanhang under snarlika former.

Om man jämför de personliga bakgrunderna med företagets varumärkeskommunikation konstaterar vi att de med kommunikationsutbildning arbetar på företag med en klart uttalad varumärkesstrategi. Om de har varit drivande vid framtagandet av strategin eller om de valt företag utifrån att det funnits en varumärkesstrategi låter vi vara osagt. De företag som inte har en klart definierad varumärkesstrategi har alla marknadsansvarig med ingenjör- eller ekonombakgrund.

### 5.3.2 Om den säljriktade kommunikationen

Under intervjuernas gång märkte vi att intervjupersonerna definierade säljriktad kommunikation annorlunda än vad vi hade gjort från början. I den säljriktade kommunikationen lade marknadscheferna även relationsmarknadsföring. Vi visste vad begreppet stod för, men vi hade inte kommit i kontakt med det alls på reklambyråintervjuerna, eftersom RM oftast är något som företagen själv arbetar med, utan hjälp från byråerna. Vi hade i säljriktad reklam istället lagt kortsiktiga annonser och DM som avser att få direkt ökade säljvolymerna som följd.

RM framstod som en viktig del i alla B2B-företagens kommunikation. RM som kommunikationsform är någonting alla elva företagen använder sig av. Det handlar om allt från säljarnas relationer med sina kunder, till seminarier, kundtidningar och events. Två av företagen använder sig helt av RM i sin säljriktade kommunikation. De menar att ”säljarna är de absolut största och tyngsta förmedlarna av kommunikationen”.

Fokus i alla företagens RM ligger klart på att underhålla de befintliga kunderna, men man använder också RM för att finna nya kunder som har samma preferenser som de befintliga.

Tre av företagen kommunicerar mycket via så kallade events i form av seminarier där man bjuder in intressenter från målgrupperna och informerar dem om forskning kring deras område. Givetvis kopplas detta till företagets produkter och hur företagen tagit hänsyn till olika forskarrön när de utformat sina produkter.

De intervjuade företagen är överlag inte speciellt aktiva när det gäller säljriktad reklamannonsering i press. Endast fem av företagen säger att de annonserar direkt säljriktade budskap i de kanalerna. När det annonseras är det oftast i fackpress eller i Dagens Industri. Däremot är direktreklam, både adresserad och oadresserad, viktigt för de intervjuade företagen. Åtta av elva uppger att de ofta kommunicerar via DM. Av dessa åtta anlitar fem företag reklambyrå för utformning av detta.

När det gäller säljriktad annonsering gjorde Metso Minerals en DM-kampanj (som vi tidigare beskrivit kort) där man ”lärde” kunder och presumtiva kunder vad skillnaden i produktkvalitet kan leda till för den egna produktionen. Man påvisade att det rent kvalitetsmässigt fanns bättre gummi än det Metso kunde erbjuda, men att Metsos gummi var det bästa köpet om man jämför faktorer som pris och kvalitet med konkurrenternas. Detta skickades ut till 3500 personer i ledande befattning till befintliga och presumtiva kunder och följdes sedan upp med 4-500 besök och telefonsamtal.

<sup>72</sup> [www.tac-global.com/se/pub/corporate/default.asp?NP=Om\\_TAC.htm&sub=a](http://www.tac-global.com/se/pub/corporate/default.asp?NP=Om_TAC.htm&sub=a), 2003-04-11

Ett företag hade en riktad säljutbildning med retorik och medieträning. Företaget försöker att göra säljpresentationen så kort som möjligt utan att förlora de avgörande argumenten i budskapet. Sex av företagen är nöjda med sin säljinriktade kommunikation, medan fyra anser att de säljinriktade insatserna kan förfinas. Som ett företag uttryckte det: "Vi har blivit kompiser med de befintliga kunderna, men behöver bli tuffare i affärsrelationen." Endast ett företag är rent missnöjd med sin säljinriktade kommunikation. Man menar här att säljarna inte anpassar sig tillräckligt efter de olika segment de arbetar i. Den säljinriktade kommunikationen är alltså högt prioriterad hos alla företagen vi intervjuat. Vissa prioriterar det till och med så mycket att man helt väljer bort den varumärkesbyggande kommunikationen.

## 5.4 Om konjunktorens inverkan och framtiden

De marknadsansvariga menar att konjunkturen inte påverkar kommunikationens inriktning speciellt mycket. Enligt sju av intervjupersonerna ändras inte inriktningen på grund av vikande orderingång, medan tre företag medger att varumärkeskommunikationen får stå tillbaka i sämre tider. En intervjuperson hade svårt att svara på frågan eftersom denne inte varit anställd i företaget tillräckligt länge för att veta hur företaget resonerar i olika konjunkturlägen.

Konjunktorens inverkan på marknadsbudgetarna visade sig tydligt i svaren. Sju av intervjupersonerna medgav att marknadsbudgetarna blivit mindre till följd av ett sämre konjunkturläge. Hur mycket lägre ville de dock inte avslöja. Tre intervjupersoner ansåg att företaget inte drabbats nämnvärt av konjunkturen, men att marknadsbudgeten med all sannolikhet skulle beskäras om de framöver skulle drabbas av ännu sämre tider. Samma intervjuperson som inte svarade kring konjunktorens inverkan på kommunikationens inriktning hade även svårt att svara här.

En intressant koppling man kan göra här är att alla de tre företag som inte ansåg sig drabbats av lågkonjunkturen har en klar uttalad varumärkesstrategi, och att man i dessa företag har en ung marknadsansvarig med kommunikationsbakgrund. Man har dessutom en inriktning av den totala marknadskommunikationen på 30-50 % åt varumärkeskommunikation.

Vi kunde inte finna några samband som tyder på att företag med färre kunder drabbas annorlunda än företag med fler kunder i en lågkonjunktur. Värt att notera är dock att ett företag med få kunder haft det tufft ekonomiskt en längre tid eftersom deras kunder drabbats hårt i lågkonjunkturen.

I undersökningen framkom även att marknadsavdelningarna på de tre icke börsnoterade företagen inte känner av konjunkturen lika mycket. De menade att de kunde vara mer långsiktiga i sin marknadskommunikation, då de inte har samma kvartalsrapportsstress som de börsnoterade företagen.

Vi frågade även om företagets framtida marknadskommunikation och här varierar svaren kraftigt. Fem av intervjupersonerna anser sig ha en glasklar väg utstakad. De väntar bara på att konjunkturen ska vända så att de kan lansera sina planerade insatser. En av dem sa: "Vi kommer att hålla vår linje och fortsätta satsa på varumärket oavsett konjunkturen." En annan sa: "Vi väntar bara på att konjunkturen ska svänga uppåt, så kan vi köra igång de där extravaganta varumärkeskampanjerna." Tre företag kommer snart att utveckla sina varumärkesplattformar och har relativt klart för sig hur det kommer att gå till väga. De resterande verkar inte vara riktigt klara över den framtida kommunikationen, och svarar istället om framtida produktutvecklingar.

## 5.5 Reflektioner på företagsintervjuerna

Återigen vill vi som avslutning påpeka den stora skillnaden i resonemangen kring val av marknadskommunikation vi mött hos de olika marknadscheferna. Vissa lägger ner mäs-

sor av pengar på att konsekvent pumpa ut sitt varumärke och sina säljande budskap, medan andra knappt gör ett dugg utan anser sina säljare vara de viktigaste kommunikationerna på företaget. Det som sammanfattades om reklambyråerna gäller även här: Vi har inte gått in på djupet och analyserat deras faktiska arbete (mer än i de exempel vi redovisat ovan) och därför kan vi bara spekulera i hur de olika företagens marknadskommunikation är rent kvalitetsmässigt. Vi ser dock en klar skillnad mellan de företag som drabbats hårt av lågkonjunkturen och de som inte gjort det, rent kommunikationsmässigt. Undersökningen visar, med ett par undantag, att de som varit mest aktiva i sin varumärkeskommunikation också är de som klarat lågkonjunkturen bäst. Samtidigt är de företag som drabbats hårdast av lågkonjunkturen de som prioriterat bort sin varumärkeskommunikation och helt förlitat sig på säljarna.

- Bara fem av elva marknadsansvariga på de miljardföretag vi intervjuat har kommunikationsutbildning. De återfinns alla fem i företag med en klar varumärkesstrategi.
- Sju av elva intervjupersoner ansåg att kommunikationen till största del var säljriktad med 70 % eller mer, där RM i form av uppsökande säljverksamhet är den klart dominerande insatsen.
- Tre av fyra företag med <1000 kunder, kommunicerar minst 90 % säljande budskap. De företag som har >20 000 kunder, kommunicerar åtminstone 30 % varumärkesbyggande budskap.
- Sju av elva företag anser sig ha en klar positioneringsplattform. Fem av dessa är framtagna tillsammans med reklambyråer, medan alla elva företagen anser sig ha en klar kommunikationsplattform att stå på.
- Sju av elva företag påstår att kommunikationsinriktningen inte ändras på grund av att det råder lågkonjunktur, medan tio anser att den totala kommunikationsbudgeten beskärs i dåliga tider.



## 6 Går det att förena lång- och kortsiktig kommunikation?

Vill du veta en hemlighet? Det finns egentligen ingen marknad. Allt prat om marknaden hit och dit är bara nonsens. Marknaden finns inte. Du kan inte åka dit, och du kan inte se den. Det som däremot finns, i allra högsta grad, är uppfattningar och föreställningar i beslutsfattarnas (köparnas) medvetande. Om man då som B2B-företag tar köparna för givna och missköter sitt varumärke och bara satsar på kortsiktig kommunikation, kommer förr eller senare bilden beslutsfattarna har av företaget bli otydlig och missvisande.

Som vi skrivit tidigare i uppsatsen började vissa företag i mitten av 1980-talet bygga upp starka varumärken och underhålla dem. Detta gäller inte i samma utsträckning B2B- som konsumentföretag. Undersökningen talar sitt tydliga språk. På B2B-marknaden får långsiktigheten ofta stå tillbaka i dåliga tider för mer kortsiktigt tänk och kortsiktig kommunikation. På längre sikt riskerar företag att urvattna sitt varumärkeskapital. På längre sikt riskerar de att förlora sin plats i målgruppernas medvetande. På längre sikt kommer de förlora pengar på att inte underhålla sitt varumärke. Det är dags för vissa att vakna.

De företag vi intervjuat för denna undersökning omsätter alla runt en miljard och uppåt. Vi anser det ytterst märkligt att inte alla dessa företag presenterade ett riktigt kommunikationsproffs som marknadschef. Istället möttes vi på ett par intervjuer av människor som jobbat sig upp från golvet och nu ansvarar för stora marknadsbudgetar. Det är i sig inget fel med det, utan det som är fel är att de inte förstår vikten av att bygga upp och vårda sitt företags varumärke. Detta gäller inte alla vi intervjuat. Vissa företag gör precis det vi tycker att de ska; anställer en marknadschef som är kunnig och genuint intresserad av kommunikation och satsar ordentligt på att bygga upp och underhålla varumärket. Det är också dessa företag som syns mest, och de som går bäst. Är detta ren slump? Möjligt, men föga sannolikt, anser vi.

### 6.1 Konjunktorens inverkan på företagens kommunikation

Marknadscheferna vi intervjuat är alla elva överens om att marknadsbudgetarna beskär när det råder lågkonjunktur. Som ett brev på posten bekräftade reklambyråpersonerna denna uppfattning. De hade också känt av företagens minskade marknadsbudgetar, kunderna är inte lika aktiva i sin marknadskommunikation som i högkonjunktur. Detta ligger helt emot den linje de fem olika undersökningar utförda av American Business Press i olika lågkonjunkturer påvisar. De visar att de som satsar på reklam i lågkonjunktur också har större tillväxt, både i lågkonjunkturer och efteråt, när tiderna blivit bättre.

Att budgetarna beskär innebär att reklambyråerna måste rätta munnen efter magsäcken. För även de lever i marknadsekonomins krassa verklighet där tillgång och efterfrågan styr. Stor efterfrågan ger utrymme till höga priser, medan liten efterfrågan leder till lägre priser. För att bibehålla ökad lönsamhet blir reklambyråerna tvingade att antingen sänka sina priser, ändra till ett billigare arbetssätt, eller skära ner på sin verksamhet, precis som alla andra företag får göra när orderingen sviker.

Vi antog i inledningsfasen till undersökningen att företagen prioriterar säljriktad kommunikation före varumärkesbyggande kommunikation när det är dåliga ekonomiska tider. Dock anser mer än hälften av de marknadschefer vi intervjuat sig inte alls ha ändrat inriktning på sin kommunikation på grund av lågkonjunkturer. Men de som resonerar på det viset har sedan länge en klart dominerande säljriktad kommunikation. Så att de sitter nöjda och klappar sig själva på axeln när de påstår sig inte påverkas av lågkonjunkturer ter sig för oss aningen enfaldigt. Det finns ju ingen riktning att ändra på om de redan körde kortsiktig säljriktad kommunikation innan lågkonjunkturer startade. Det rör sig snarare om en total avsaknad av insikt i varumärkets betydelse på företa-

gen. Dessa företag borde för sin egen skull läsa in sig på vad ett starkt varumärke egentligen öppnar för möjligheter.

Vår tes kvarstår. Vi tror fortfarande att företagen är benägna att investera pengar på varumärkesbyggande i bra tider, men att denna strategi försvinner i dåliga. Dessutom är det få företag, av de vi intervjuat, som investerar i varumärkeskapitalet i dåliga tider, vilket man säkert gjort i en högkonjunktur.

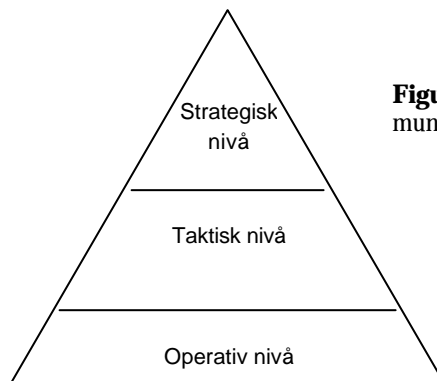
Slutsats: Marknaden finns i beslutsfattarnas (köparnas) uppfattningar och medvetanden. Pengarna finns deras plånböcker. De bara väntar på att investeras när konjunkturen svänger. Och om man inte redan nu i lågkonjunkturen placerar bilden av sitt företag i beslutsfattarnas medvetande investeras de hos konkurrenten. Så enkelt är det.

## 6.2 Företagens kommunikativa fokus

För oss är säljarna en del av företagets relationsmarknadsföring. Mer än hälften av de marknadsansvariga vi intervjuat ansåg säljarna vara de enskilt största varumärkesförmedlarna. Är detta sant har företaget tappat greppet om varumärkeskommunikationen till enskilda individer. Visst har säljarna sin del i varumärkesförmedlingen, men det har även Nisse på fabriksgolvet, VD:n Anders och receptionisten Lisa. Det måste också varje tryckt dokument, varje bokstav och bild på hemsidan, allas PowerPoint-presentationer och varje publicerad annons och artikel. Så företag som säger att säljarna är de största varumärkesförmedlarna måste tänka om eftersom varumärket är den bild som finns om företaget i beslutsfattarnas medvetande. Säljarna är bara en liten del av denna bild.

Relationsmarknadsföring tar större utrymme än vi trodde innan vi genomförde undersökningen. RM skiljer sig från säljinriktad kommunikation på många sätt, (som vi gått igenom i teorikapitlet) men det finns också en viktig gemensam nämnare. RM måste också styras av enhetlig kommunikation som baserats på kärnvärden, positionerings- och kommunikationsplattform. Säljarna måste förmedla samma budskap och ha samma grafiska profil i sitt presentationsprogram som företaget i övrigt. Budskapen som förmedlas via events och mässor måste överensstämma med de strategiska grunderna i kommunikationen. Väljer man att sponsra ett idrottslag, en välgörenhetsorganisation, eller ett evenemang, måste sponsringsobjektet överensstämma med företagets grundläggande värderingar. Med andra ord är varumärkesplattformen lika viktig för företag med RM som huvudsaklig säljkommunikation, som för företag med inriktning på annonsering och DM.

Teoretiker, reklamare och marknadschefer anser alla överlag att man bör satsa på långsiktighet i bra tider. Undersökningen visar att företagen även i dåliga tider har denna åsikt men att de anser sig inte ha råd att genomföra den kommunikation de vill. För oss är det en ekvation som inte går ihop. Hur kan man inte ha råd att tjäna pengar? Kommunikation är en investering. Om företagen inte kommunicerar så vet inte kunderna att de finns. Alla teoretiker förespråkar att satsa på varumärkeskommunikation i dåliga tider, reklambyråerna instämmer, och företagen mentalt likaså. Men ändå finns det en diskrepans mellan företagets och reklambyråernas syn på hur kommunikationen ska byggas upp och var tyngdpunkten ska ligga. Den generella bilden vi fick av de företag vi intervjuade, är att de anser att kommunikationen ska byggas upp på följande vis:



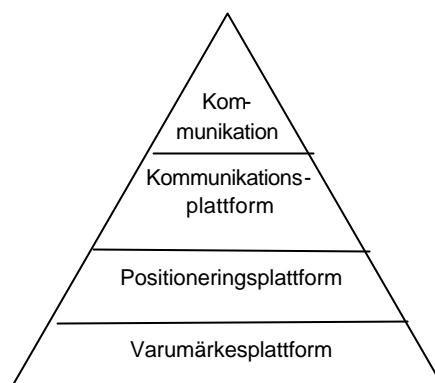
**Figur 6.1** Företagens syn på kommunikationens uppbyggnad.

Marknadscheferna vi intervjuade menar, med ett fåtal undantag, att säljarnas insatser är de absolut viktigaste. Den strategiska nivån ska fungera som en ledning-till-säljare indikation om hur kommunikationen ska förmedlas. Här ska företagets affärsstrategiska mål med vision, mission, affärsidé och positioneringsplattform definieras och uttryckas. Den taktiska nivån ska utgå från företagets kommunikationsplattform, och innehålla viss extern kommunikation, som helst ska vara säljinriktad. Tyngdpunkten ska ligga på säljarna i den operativa nivån. Här ligger företagets viktigaste arbete, säljarna avgör om företaget går bra eller dåligt. Vissa marknadschefer ansåg till och med säljarna vara de tyngsta varumärkesförmedlarna.

Slutsats: Sökes: Tusenkonstnär som klarar allt. Skämt åsido, säljarna på företagen måste klara allt och lite till för att vara framgångsrika i sitt arbete, verkar det som. Vi anser att säljarna får på tok för tungt uppdrag i detta synsätt. De ska inte bara sälja och förespråka produkter, de ska också förmedla varumärke med känslor och värderingar till köparna, och avgör med sin säljinsats företagets framtid.

### 6.3 Vår syn på B2B-företagens kommunikation

Vi tror inte att säljarna klarar av att vara allt företagen vill de ska vara. De ska fokusera på att sälja, och inget annat, anser vi. Vi vill fokusera kommunikationen:



**Figur 6.2** Vår syn på kommunikationens uppbyggnad

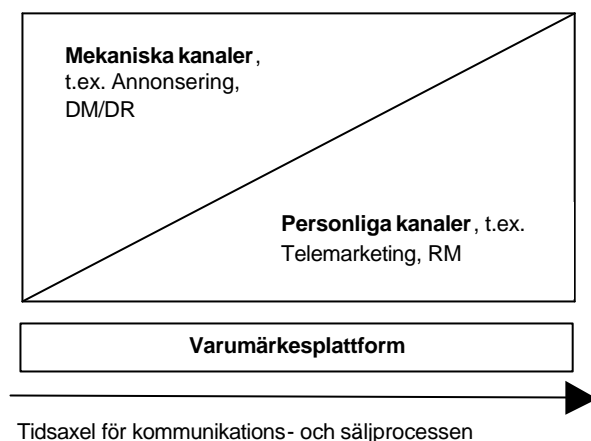
Vi vill först och främst lägga stort fokus på att bygga ett starkt varumärke, baserat på noggranna undersökningar både internt och externt. Därefter vill vi kommunicera, baserat på positioneringsplattformen, både internt till säljarna och externt till befintliga och presumtiva kunder. Detta ska ske innan säljarnas arbete drar igång (och fortgå under säljarnas arbete). Därefter kommer säljarna ut till kunderna, utan att behöva bekymra sig om att bygga varumärke och tänka på annat än att just sälja.

Undersökningen visar också att de som drabbats minst av konjunkturen är de som satsat mest på sin varumärkeskommunikation. En motivering för de utan varumärkesplattform var att de har svårt att se hur investeringen ska löna sig. För oss spelar det ingen roll om företaget har tio kunder eller en miljon. Vi anser att ett stort varumärkeskapital genererar så mycket mer. Företaget får en positiv aura om sig vilket ger ringar på vattnet när man behöver ekonomiska intressenter, diskuterar med politiker, eller vill ha en god relation till skattekontoret. För att inte tala om den långsiktiga ekonomiska investeringen som vi anser det faktiskt vara med solid varumärkeskommunikation.

Slutsats: Det går idag inte att bli ett framgångsrikt företag på sikt om man väljer att enbart kommunicera via befintliga relationer, kortsiktiga säljkampanjer eller varumärkeskommunikation. Dessa måste integreras med varandra i den övergripande strategin för att inte bli otydlig, vag och svävande. Denna enhetlighet bör utgå från en strikt varumärkesstrategi bestående av positioneringsplattform och kommunikationsplattform. De som inte tillgodoser alla dessa kommunikationsdelar står heller inte rustade med ett starkt varumärkeskapital när konjunkturen vänder och skördetiden är inne.

## 6.4 Integrerad kommunikation

Vi förstår att företagens marknadskommunikation begränsas av en budget och att de inte kan investera och satsa obegränsat med pengar. Men oberoende av hur stor den totala marknadsbudgeten är, bör företagen fördela den så att alla kommunikationsinriktningarna får sin beskärda del. När varumärkesstrategin är lagd kan företagen kommunicera i olika kanaler. Vilka kanaler man ska använda sig av skiljer sig säkert från fall till fall, men en grundläggande tanke vi har är att först kommunicera i de bredare, mekaniska kanalerna. Efterhand kan man börja kommunicera via de personliga kanalerna, där säljefekterna står på den grund som lades då man kommunicerade via de mekaniska.

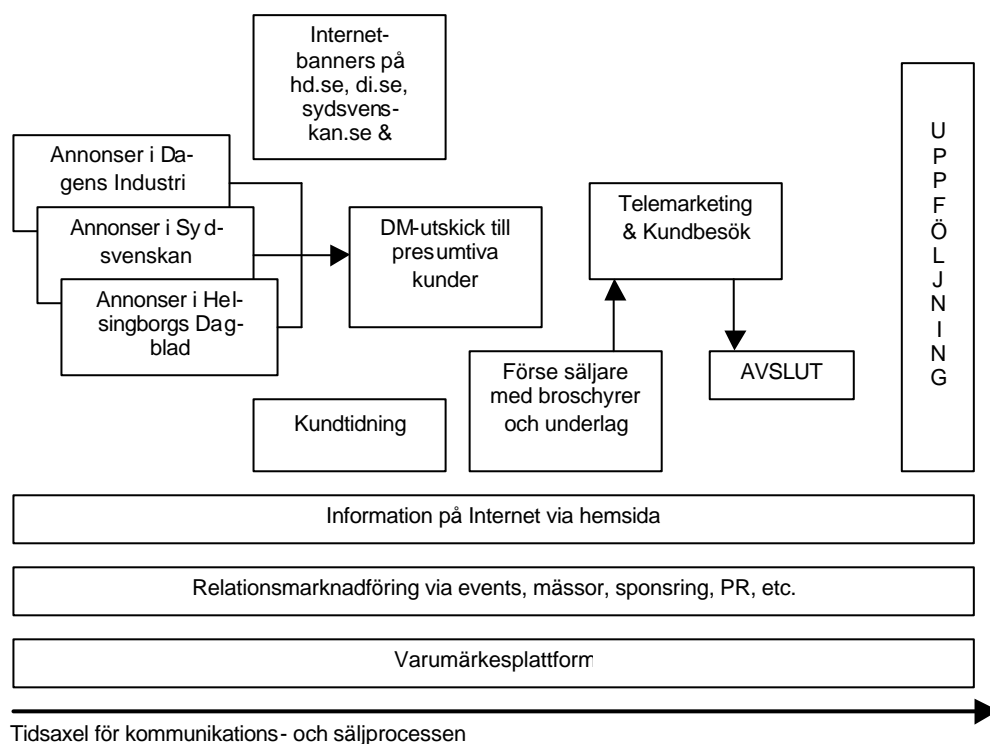


Figur 6.3 Sambandet mellan mekaniska och personliga kanaler.

Det finns ingen generell bild av hur marknadsbudgeten ska fördelas eftersom det är beroende av situationen. Är det ett företag med många kunder får den säljinriktade kommunikationen naturligt mer utrymme än relationsmarknadsföringen, medan ett företag med få kunder av naturliga skäl har större nytta av sina relationer. I vilket fall som helst är varumärkeskommunikationen viktig för båda dessa inriktningar, och de som är mest framgångsrika är de som hittar sin ultimata mix i varje sammanhang.

Alla företag behöver kommunicera både de bredare, mekaniska kanalerna och de smalare, personliga kanalerna i någon form. Vi illustrerar ett helt hypotetiskt exempel på hur de mekaniska och de personliga kanalerna rent praktiskt skulle kunna ta form, i ett så kallat flödesschema. I exemplet kommunicerar vi för Saabs B2B-del, som riktar sig mot beslutsfattare på andra företag. Denna kommunikation inleds i samband med Saabs

nya leasingavtal för företagskunder. Målet med kommunikationen är att få nya leasingkunder på Skånes västkust på alla sorters företag som skulle kunna tänkas vill ha leasingbilar till sig själva och sina anställda. Och redan befintliga leasingkunder att byta till detta nya avtal.



Figur 6.4: Exempel på integrerad kommunikation

Initialt kommuniceras i de mekaniska kanalerna för att väcka uppmärksamhet (Attention) och intresse (Interest) för leasingavtalet. Det gör Saab genom att kommunicera "bredare" via annonsering i exempelvis olika former av press och DM. Det innebär att Saab först kommunicerar i Sydsvenska Dagbladet, Helsingborgs Dagblad och Dagens Industri med annonser som berättar om leasingerbjudandet. Detta kombineras med en annons i Saabs kundtidning, som går ut till alla Club-medlemmar, däribland befintliga leasingkunder. Det följs upp med både adresserad och oadresserad direktreklam (utskick) till presumtiva leasingkunder. När detta är gjort ska man förse säljarna med underlag, till exempel broschyrer och detaljerade kundlistor. Då kan säljarna fokusera kommunikationen till de personliga kanalerna som ska leda till att kunden ska känna behovet (Desire) av att skaffa en Saab och sedan faktiskt leasa en (Action).

Det innebär i detta exempel att Saabs säljare använder telemarketing och kundbesök för att nå ut till kunderna. Parallellt med detta används Internetannonser, så kallade banners på vissa hemsidor som besöks av målgruppen. Saab marknadsför sig även via de relationer de har med redan nöjda (Satisfaction) befintliga kunder, det vill säga via RM, för att även erbjuda dem det nya avtalet. Parallellt med detta erbjudande kommunicerar Saab sina varumärkesbyggande kampanjer, bland annat i TV och på sin egen hemsida. När säljarna arbetat med telemarketing och varit på kundbesök, följs allt upp i en omfattande undersökning. Även uppföljningen i sig är en sorts offensiv mot kunderna, som blir tillfrågade om de känner till leasingavtalet, och blir på så vis varse om erbjudandet igen.

Slutsats: Det handlar alltså om att skapa en identitet för företaget och dess produkter. Denna identitet hjälper kunden att känna igen den initiala varumärkesbyggande kommunikationen, och skapar en bas för att den säljande kommunikationen ska kunna bedrivas effektivt. Med en bra fundamental varumärkeskommunikation som kompletteras med effektiv säljande kommunikation, öppnas dörrarna i beslutsfattarnas medvetande och säljarnas arbete blir betydligt enklare och mer effektivt.

## 6.5 B2B-företagens framtida kommunikativa fokus

Företag som är långsiktiga bör lägga upp sin kommunikationsstrategi på samma vis som Riksbanken räknar fram den förväntade långsiktiga tillväxten. De bör lägga en budget för exempelvis fem år framåt där kommunikationen får kosta X antal kronor per år. Denna budget ska vara konstant oberoende av om konjunkturkurvan ligger över eller under den förväntade tillväxten. Företag som fortsätter att tänka kortsiktigt får fortsätta att modera med kommunikationsbudgeten i takt med att försäljningen ökar eller minskar. Dessa företag kommer att växa i medgång, men tappa mer än konkurrenterna i motgång.

Vi ser marknadskommunikationen som en process i 3 huvudsteg. Steg 1 är att ta fram en positioneringsplattform och hitta sin egen position i köparnas medvetande, Steg 2 handlar om att snida ut kommunikationsplattformen för att veta hur man ska lägga upp all kommunikation, såväl intern som extern. Steg 3 är att lansera olika kommunisera. Vi har under intervjuerna sett att företagen är på olika stadier i sin marknadskommunikation, och vi har valt att kategorisera dem i tre olika grupper, baserat på vilka kommunikativa steg de redan har tagit och behöver ta i framtiden.

I kategori 1 finner vi tre av företagen. De saknar alla positioneringsplattform, och har minimal kartläggning av sin kommunikation. Deras kommunikationsinsatser följer inte den enhetlighet som vi anser vara nödvändig för effektiv kommunikation. Vi tror att företagen skulle öka sin tillväxt och fungera mycket bättre om de samordnar kommunikationen både internt och externt. Därför anser vi att de bör starta på Steg 1.

Åtta av de företag vi intervjuat har gått igenom Steg 1. Av dessa är det fyra som vi lägger i kategori två, vilket innebär att de är i behov av både Steg 2 och 3. De har idag alltså en positioneringsplattform, men ändå svårigheter att samordna kommunikationen. De behöver en kreativ strategi och en kommunikativ idé att gå efter. De använder idag inte en tillräckligt bra kommunikationsplattform, enligt oss. Alltså borde de sätta sig ner och diskutera igenom hur de ska utforma sin kommunikationsplattform innan de gör fler Steg 3-insatser.

De återstående fyra företagen har en god grund att stå på i sin kommunikation. De har en väl inarbetad positioneringsplattform som de tagit fram en kommunikationsplattform efter. De står väl rustade för att förmedla effektiv och kraftfull kommunikation i Steg 3.

Slutsats: Går det att förena lång- och kortsiktig kommunikation? Det var huvudfrågan till detta kapitel. Svaret är för oss självklart: Det går inte att inte förena dem. För att bedriva framgångsrik kommunikation måste både den långsiktiga och den kortsiktiga kommunikationen tillgodoses och följas i en integrerad helhet. Företag som tänker kortsiktigt och ser kommunikation och reklam som en utgift istället för en investering, kommer att få lära sig den hårda vägen: Hörs du inte, finns du inte. Syns du inte, finns du inte. Företag i denna storlek borde inse fakta: Det handlar om för mycket pengar för att inte göra allt för att tjäna dem.

- Varumärkeskommunikationen får stå tillbaka i sämre tider, allra mest i de företag som saknar kommunikationsutbildad marknadsansvarig.

- När de beskär sina marknadsbudgetar går företagen emot ett otal vetenskapliga undersökningar som forskats fram i årtal som visar att satsningar på reklam i lågkonjunktur lönar sig.
- Företagen anser sig *inte* ändra kommunikationsinriktning i dåliga tider. Det beror förmodligen på att de inte har någon inriktning att ändra på eftersom de är så säljinriktade från början.
- Varumärkeskapitalet är summan av företagets totala prestationer, de företag som påstår säljarna är de största varumärkesförmedlarna lurar sig själva
- Integrerad marknadskommunikation, där varumärkeskommunikationen får vara grunden för den säljinriktade kommunikationen fungerar enligt alla teoretiker och praktiker bäst. Ändå delar inte alla marknadscheferna detta synsätt. "Säljarna är de största varumärkesförmedlarna" uttrycktes på mer än en intervju.
- Företagen bör se kommunikationen som en investering och lägga upp en långsiktig kommunikativ strategi helt oberoende av konjunktur, där kommunikationsbudgeten varken ska bli större i högkonjunktur eller lägre i lågkonjunktur.
- Marknadskommunikationen bör vara en process i tre huvudsteg; först framtagande av positioneringsplattform, sedan kommunikationsplattform, och slutligen den faktiska kommunikationen.

## 7 Kommunikationsstrategi för B2B-byråer

Som avslutning på undersökningen rekommenderar vi B2B-byråerna en kommunikationsstrategi från ax till limpa. Strategins inledande fyra punkter beskriver hur B2B-byråer bör kommunicera för att nå nya kunder. Därefter beskriver steg 5-12 hur arbetsprocessen bör gå till när kunden väl är knuten till byrån.

Som vi beskrev i stycke 6.5, kan B2B-företag behöva olika mycket reklambyråhjälp. Därför finns det i vår strategi olika ingångspunkter för företag med olika behov. Att vara steg 1-kund innebär en stor ekonomisk uppoffring och i företagsintervjuerna fick vi känslan av att vissa valde bort varumärkesbyggandet av den anledningen. I vissa företag finns möjligheten att bryta ner den totala samarbetsprocessen i delar, så att företagen inte behöver lägga så stora summor på en gång, utan istället står för vissa insatser själva. Vad kunden kan göra själv är helt beroende av företagets kompetens och tidigare kommunikationsinsatser. Det finns kanske redan en bra konkurrentanalys och då behöver en reklambyrå inte göra detta för dyra konsultarvoden. (Se bilaga 21 för exempel på hur ett företag kan ta hand om visst förarbete själv.)

Steg 1-kunderna behöver hjälp genom hela processen, från de strategiska grundmomenten till den aktiva marknadskommunikationen. Steg 2-kunder kommer in senare i processen. De har redan en välfungerande positioneringsplattform, men behöver hjälp att lägga upp en kommunikationsstrategi och att kommunicera. Steg 3-kunden behöver bara hjälp med det sista steget i kommunikationsprocessen. De har redan en bra position på marknaden, och vet hur de strategiskt ska lägga upp kommunikationen, men saknar kompetensen att faktiskt kommunicera.

1. Informera om byråns existens – En B2B-byrå ska initialt exponeras i breda, mekaniska kanaler. Uppmärksamhet för byrån ska skapa en plats i befintliga och presumtiva kunders medvetande.
2. Kategorisera kunden – Kunskap om den presumtiva kundens verksamhet kan vara skillnaden på framgång och motgång. Ta reda på företagets befintliga kommunikation, ekonomiska status, produkter och tjänster. Rikta kommunikationen mot rätt beslutsfattare. Är inläsningen grundlig vet man vad företagets representanter vill ha, och hur budskapet ska kommuniceras till dem.
3. Approachen – Nu ska intresset väckas för byrån genom personliga möten med ansvariga på företaget. Det handlar då inte om att sälja byråns arbetssätt, utan att företaget ska vilja köpa tjänsterna för att det behöver dem. Utnyttja kunskapen om företaget och fokusera på fördelarna företaget får om det anlitar byrån. Vad kan byrån göra som de inte redan gör?
4. Bli oemotståndlig – Nu ska ordet presumtiv strykas ur ”presumtiv kund”. Erbjud företaget något de inte kan motstå. Då kommer det vilja samarbeta. Det kan finnas marknadschefer som behöver en extra påminnelse för att ”komma ihåg” att ett samarbete är i deras bästa intresse. Upprepa vad byrån kan göra som företaget själva inte gör, och varför det måste göras.
5. Starta på rätt sätt – Nyckeln vid inledandet av ett samarbete är att vara lyhörd och visa hänsyn. Företagets mål med kommunikationen är det primära i samarbetet, inte byråns. Debitering diskuteras tydligt. Det kostar en viss summa för en viss insats. Tillkommer någon uppgift blir kostnaden högre. Utse någon på byrån som ska vara



kontaktperson med företaget. Här är personkemin viktig. Företagen väljer byrå utifrån personer i första hand, inte utifrån byråns meriter.

6. Definiera företagets kärnvärden genom att analysera följande punkter:

- Befintliga strategiska dokument.
- Definiera företagets etiska värderingar.
- Definiera företagsledningens önskade bild av företaget.
- Definiera befintliga och presumtiva kunders upplevda bild av företaget.

*Genom att analysera befintliga strategiska dokument och intervjua ledning och arbetare kan företagets etiska värderingar och ledningens önskade bild av företaget definieras. Genom intervjuer med befintliga och presumtiva kunder kan man sedan jämföra den önskade och den upplevda bilden av företaget, för att kunna arbeta fram vilka kärnvärden som ska genomsyra hela företagets verksamhet och kommunikation så att kunderna upplever företaget så som det vill upplevas.*

7. Definiera företagets position på marknaden genom följande punkter:

- Analys av befintligt externt och internt kommunikativt material.
- Målgruppsanalys.
- Konkurrentanalys.

*Kommunikationens budskap och innehåll ska tillsammans med kommunikationens kanaler och rollfördelning definieras för alla på företaget. Företagets unika fördelar ska definieras gentemot konkurrenterna. Konkurrenternas position på marknaden ska definieras, och leda fram till att en ledig position i målgruppens medvetande ska hittas och lyftas fram.*

8. Definiera och formulera företagets funktion, mål, mission & vision:

- Definiera företagets primära funktion på marknaden.
- Definiera företagets verksamhetsmål.
- Formulera mätbara företagsvisioner.

*Företaget måste ha ett mål med sin verksamhet för att de överhuvudtaget berättiga sin existens. De som arbetar inom företaget måste själva ha en tro på att företaget fyller en funktion i målgruppens verksamhet. Dessa mål ska uttryckas i en affärsidé, en mission, och ett antal visioner. Att införa mätbara visioner är en förutsättning för att kunna följa upp kommunikationen och skapa uthållighet. Det skapar ett behov hos företaget att fortsätta samarbetet om påvisbara positiva resultat kan presenteras. Det öppnar också upp för nya debiteringsvarianter, möjligheten finns här att vissa delar av debiteringen blir prestationsbaserad.*

9. Förankra kärnvärdena och positionen internt:

- Seminarier för nyckelpersoner inom organisationen.
- Workshops med utvalda nyckelpersoner som arbetsledare och avdelningschefer.
- Kick-off där hela företagets kommunikationsinriktning ska presenteras för alla, både internt och externt.

- Aktivt intranät där anställda ges möjligheten att kommunicera på valda områden.

*För att säkerställa att kommunikationens röda tråd följs av alla i företaget måste kärnvärdena och positionen finna acceptans inom organisationen. Säkerställ därför att alla anställda inom företaget vet vad som ska kommuniceras. Kärnvärdena och positionen måste få en klar plats i organisationens medvetande. Poängtera det gemensamma ansvaret för att värda och utveckla företagets varumärke.*

#### 10. Skapa en kommunikationsplattform för företaget med följande moment:

- Tonläge i skrift- och bildspråk.
- Typsnitt, färger och former.
- Grafisk profil.
- Visuellt identitet.

*Genom att arbeta fram ett starkt kreativt spår för kommunikationen ges företagets kommunikation möjligheten att bli uthållig och framgångsrik. Kärnvärdena och positionen ska kommuniceras på bästa sätt och nu läggs riktlinjerna för det upp. Budskap och bilder som ska sättas ihop till enheter som ska illustrera fördelarna med företaget. Kartlägg när kommunikationen ska ske och i vilka kanaler det ska äga rum. Det är dags att ge företaget sin kommunikativa identitet. Exempel på det kan vara att ta fram ett ord eller uttryck som företaget ska förknippas med. Målet är att skapa ett tydligt kommunikationsmanér som med tiden automatiskt ska förknippas med företaget.*

#### 11. Definiera och verkställ företagets ultimata kommunikationsmix.

- Sätt en tidsplan för kommunikationen.
- Sätt en ordningsföljdsplan för kommunikationen.
- Välj kanaler för kommunikationen.
- Kommunicera utifrån resultatet av punkterna 5-11.
- Skapa korta och tydliga budskap.
- Skapa lättförståeliga, omväxlande och intressanta budskap.

*Nu är kommunikationsinsatserna kartlagda och redo att lanseras. Följ det framarbetade tidsschemat och lansera varje insats i rätt tidpunkt och i rätt ordning. Timing för kommunikationen är minst lika viktig som enhetligheten. Det gäller att kommunicera de olika budskapen i rätt ordning och med rätt intervall. Missar här är kommunikationen bortkastad eftersom den inte får avsedd effekt. Kanalerna ska baseras på mål, målgrupp, kostnadseffektivitet och räckvidd.*

#### 12. Att följa upp kommunikationsinsatserna.

*Ju bättre byrån lyckas med företagets kommunikation desto större tillfredsställelse får kunden. Är kunden tillfreds med arbetet ökar chanserna för fortsatt samarbete. För att ta reda på hur effektiv kommunikationen varit, mäts kommunikationsinsatserna av mätinstitut som till exempel IRM och TEMO. Själva uppföljningen kan vara en offensiv i sig, då byrån uppmärksammar sin existens genom att visa upp olika samarbeten för att nå andra kunder. Pricken över i är om reklamen uppmärksammas i någon av reklambranschens tävlingar och blir belönat med ett Guldägg eller en 100-wattare.*

## 8 Sammanfattning

Hur arbetar B2B-byråer idag med marknadskommunikationsuppdrag?

Byråernas arbetssätt är snarlika varandras, där kärnvärden initialt tas fram, kommunikativt material, målgrupper och konkurrenter analyseras för positioneringsframtagandet i andra hand. Det är i arbetet med att ta fram positioneringsplattformen som byråerna skiljer sig åt, de arbetar olika grundligt och med olika många punkter i förarbetet. I kommunikationsplattformen läggs strategin för hur, var och när den aktiva kommunikationen ska ske, och kanaler bestäms helt situationsberoende på företag, kommunikations-syfte och målgrupp. Strategierna är deras levebröd, och det som skiljer de bättre byråerna från de sämre.

Byråerna vill alla tre arbeta långsiktigt med att bygga stabila varumärkesplattformar till sina kunder och säljande insatser görs först när varumärkesplattformen redan är gjord. Ingen av byråerna arbetar aktivt med relationsmarknadsföring, men de har kontakter med speciella RM-byråer som de gärna förmedlar vidare till sina kunder om de anser det behövas.

Hur resonerar B2B-företagen i sin marknadskommunikation i dagens konjunkturläge? Ändras fokus i kommunikationen?

Det är stor skillnad i resonemangen kring val av marknadskommunikation hos marknadscheferna. Vissa lägger ner massor av pengar på att kommunicera, medan andra knappt gör ett dugg utan anser sina säljare vara företagets viktigaste kommunikatörer.

Sju av elva intervjupersoner ansåg att kommunikationen till största del var säljinriktad med 70 % eller mer, där RM i form av uppsökande säljverksamhet är den klart dominerande insatsen. Företag med få kunder kommunicerar mer säljande budskap medan företag med många kunder satsar mer på varumärkeskommunikation.

Varumärkeskommunikationen *får* stå tillbaka i sämre tider. Företagen anser sig dock *inte* ändra kommunikationsinriktning i dåliga tider, men de har ingen inriktning att ändra på eftersom de är så säljinriktade från början.

Går det att förena långsiktiga varumärkesmål med kortsiktiga säljmål?

Svaret är för oss självklart: Det går inte att inte förena dem. För att bedriva framgångsrik kommunikation måste både den långsiktiga och den kortsiktiga kommunikationen tillgodoses och följas i en integrerad helhet. Företag som tänker kortsiktigt och ser kommunikation och reklam som en utgift istället för en investering, kommer att få lära sig den hårda vägen: Hörs du inte, finns du inte. Syns du inte, finns du inte. Företagen bör se kommunikationen som en investering och lägga upp en långsiktig kommunikativ strategi helt oberoende av konjunktur, där kommunikationsbudgeten varken ska bli större i högkonjunktur eller lägre i lågkonjunktur. Marknadskommunikationen bör vara en process i tre huvudsteg; först framtagande av positioneringsplattform, sedan kommunikationsplattform, och slutligen den faktiska kommunikationen.

Hur kan B2B-byråer anpassa sina tjänster efter konjunkturläget, utan att kompromissa med kvalitet och genomslag?

Svaret på denna fråga finns i kapitel 7. Har du glömt vad som stod i kapitel 7 ber vi dig gå tillbaka för att få svar på frågan.

# Källförteckning

## Böcker:

- Aaker, David A. ,1996, *Building Strong Brands* The Free Press, New York
- Aaker, David A. & Joachimsthaler, E., 2000: *Brand Leadership*. The Free Press, New York
- Aronson, Elliott, Wilson, Timothy. D. & Akert, Robin M., 2003, *Social Psychology*, Prentice Hall, New Jersey
- Bergkvist, Lars, 2000, *Advertising Effectiveness Measurement*, s. 14, The Economic Research Institute, Stockholm
- Cooley, Charles H., 1967, *Human Nature and the Social Order*, Schocken Books, New York
- De Chernatony, Leslie, 1998, *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Doyle, Peter, 1998, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, London
- Ekdahl, Mats, Wikstrand, H. & Müller, F. 1999, *Nedslag i reklamhistorien*, ICA-förlaget AB., Västerås
- Eklund, Klas, 2000, *Marknad och politik*, red. Bo Södersten, SNS Förlag, Stockholm
- Eneroth, Thure., 1989, *Konsten att övertyga*, s. 62ff, Klar kommunikation, Göteborg
- Fishbein, Morris, 1997, *The Message of Social Psychology*, , MA: Blackwell Publishers, Cambridge.
- Gummesson, Evert, 2002, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber ekonomi, Malmö
- Halvorsen, Knut, 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Hedlund, Stefan & Johannesson, Kurt, 2001, "Marknadsretorik" , SIFU, Stiftelsen Institutet för företagsutveckling. Stockholm
- Holger, Lena & Holmberg, Ingalill (red.), 2002, *Identitet. Om varumärken, tecken och symboler*, Nationalmuseum & Raster Förlag, Stockholm.
- Howard John A., 1994, *Buyer behaviour in Marketing Strategy*, Prentice-Hall, New Jersey
- Keller, Kevin L., 1998: *Strategic Brand Management. Building, measuring, and managing Brand Equity*. Prentice Hall, New Jersey.
- Klein, Naomi, 2002, *No Logo – Märkena, , Marknaden, Motståndet*, Ordfront Förlag, Stockholm
- Kotler, Philip. & Armstrong, Gary, 2002, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, London
- Lantz, Annika, 1993, *Intervjumethodik*, Studentlitteratur, Lund
- Matlin, Margaret W. 2001, *Cognition*, John Wiley & Sons, New York
- Melin, Frans, 1997, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Akademisk avhandling. Lund University Press, Lund.

- Melin, Frans, 2001, *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken*, Liber Ekonomi, Malmö
- Melin, Frans, 2002, , *Identitet. Om varumärken, tecken och symboler*, Holger, Lena & Holmberg, Ingalill. (red.), Nationalmuseum & Raster Förlag, Stockholm.
- Nitsch, Ulrich, 1998, *Konsten att informera om miljön. Samhälls- och landskapsplanering nr 3*, Institutionen för landskapsplanering Ulltuna, Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet
- Nowak, Kjell & Wärneryd, Karl-Erik, 1972, "*Kommunikation och påverkan*" Prisma, Stockholm
- Palm, Lars, 1994 *Övertalningsstrategier – Att välja budskap efter utgångsläge*, Studentlitteratur i Lund
- Perloff, Jeffrey, 2000, *Microeconomics*, Pearson Higher Education i Harlow, England
- Randall, Geoffery, 1997, *Branding (Marketing In Action Series)*, Kogan Page, London.
- Röe, Knut, 1999, *Intervjun i radio och TV*, Sveriges Radios Förlag i Stockholm
- Storbacka, Kaj, Lehtinen, Jarmo, 2000, *CRM – Customer Relationship Management*, Liber i Malmö
- Thomsson, Helene, 2002, *Reflexiva intervjuer*, Studentlitteratur i Lund
- Urde, Mats, 1995, *Bygga och vårda starka varumärken*, Dagligvaruleverantörernas förbund (DLF) i Stockholm.
- Urde, Mats, 1997, *Märkesorientering – Utveckling av varumärken som strategiska resurser*, Lund University Press
- Widerberg, Karin, 2002, *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur i Lund

## Tidskrifter:

- Aaker, Jennifer L., 1997, *Dimensions of Brand Personality*, I Journal of Marketing Research, vol 34.
- Axelsson, Henrik, 2002, *Landet där ingen byrå blir gammal*, Resumé 45-2002.
- Bye, Christian, 2000, *Varumärkesmanualen som arbetsredskap*, I Brand News. Nummer 2/2000.
- Grahn Brinkell, Pia, 2002, *Marknaden ligger i koma*, Resumé 35-2002.
- Harris, Fiona & de Chernatony, Leslie, 2001: c. I: European Journal of Marketing, vol 35, No. 3/4, 2001. S. 441-456.
- Holmqvist, Leif, *Den värsta fienden*, Resumé 24-2002 s. 26
- Jansson, Karin, 2002, *Ett svagt år för branschen*, Resumé 34-2002.
- Rydergren, Tobias, *Direktreklamen kommer att öka sina marknadsandelar*, Resumé 14-2002 s. 5

Svensson, Robert, 2002, *Underleverantörerna fick betala byråernas rekordår*, Resumé 21 -2002.

Vårdstedt, Martin, 2001, *Resumés framsida*, 6-2001 års upplaga

### **Internet:**

[http://www.dagensmedia.se/uploaded/template/asp/dagensmedia\\_mall.asp?version=10916](http://www.dagensmedia.se/uploaded/template/asp/dagensmedia_mall.asp?version=10916) 2003-04-02

<http://www.syngenta.se/syngenta/index.asp>, 2003-04-11

<http://www.nolato.se/default.asp?id=2>, 2003-04-11

[http://www.tac-global.com/se/pub/corporate/default.asp?NP=Om\\_TAC.htm&sub=a](http://www.tac-global.com/se/pub/corporate/default.asp?NP=Om_TAC.htm&sub=a), 2003-04-11

# Bilaga 1: Intervjufrågor till marknadschefer

Vilken bakgrund har du?

Berätta lite kort om ditt jobb som marknadschef.

- Vilka är dina ansvarsområden?
- Beslutsfattningsområden?

Vilken inriktning har er marknadskommunikation? Varumärkesbyggande eller säljfrämjande? Försök procentuellt fördela.

- Konjunktorens inverkan på denna procentuella fördelning?

Finns det idag någon strategiskt grund i form av t ex varumärkesplattform, som ni följer i er kommunikation?

Hur har den senaste tidens konjunktur påverkat er?

- Tvingas ni agera olika i bra resp. sämre tider?
- Ökar eller minskar marknadsavdelningens budget jämfört med förra året?

Berätta om er senaste kommunikationsinsats:

- Vem gjorde den?
- Hur arbetade ni fram den kampanjen?
- Medieval?
- Målgrupp?
- Budskapsstrategi?
- Hur föll den ut?
- Budget?
- Är du nöjd med arbetssättet, resultatet?
- Vad kunde ha gjorts annorlunda?
- Internet sett, hur kopplades den till era säljare?

Hur ser du på er reklambyrås roll, anser du att er byrå:

- Gör ett bra jobb?
- Behärskar varumärkesfrågorna?
- Behärskar den säljande aspekten?
- Tillräckligt anpassningsbar i förhållande till konjunkturläget?
- Finns det något du vill göra annorlunda?

Hur ser du på framtiden för er marknadskommunikation?

- Målsättningar
- Inriktning

Hur ser er reklambyrås roll ut i denna utveckling?

## Bilaga 2: Personligt brev till marknadschefer

Hej, Stefan!

Vi är två studenter som skriver till dig med anledning av ett pågående examensarbete vi genomför på College of Communication vid Campus Helsingborg (Lunds universitet). Vi inne på vår sista termin på denna fyraåriga utbildning. Utbildningen inriktar sig, som namnet avslöjar, på kommunikation i alla dess former. Vi är båda väldigt intresserade av marknads kommunikation, och skriver det avslutande examensarbetet tillsammans inom detta fält.

Vår uppsats handlar om hur företag kommunicerar i dagens turbulenta konjunkturbild, och den obalans som vi tror skapas mellan kortsiktiga säljinriktade reklamkampanjer och det långsiktiga varumärkesbyggandet. Vi tror att i bra tider vill företag oftast kommunicera långsiktigt och varumärkesbyggande, men i dåliga tider tvingas de istället köra kortsiktiga, mer säljinriktade kampanjer. Vad innebär detta kortsiktiga tänkande för företagens varumärkeskapital? Vi tror det är förödande i det långa loppet att inte bibehålla det strategiska varumärkesbyggandet.

Därför har vår uppsats som mål att presentera en kommunikationsstrategi som tillfredsställer både den varumärkesbyggande aspekten, och den säljande kommunikationen. Ni kommer givetvis att få ta del av det resultat vi kommer fram till, och vi tror att både ni som företag och du som marknadschef kan ha god nytta av det.

Vi har genom grundlig efterforskning kommit fram till ett antal olika marknadschefer vi vill intervjua till denna uppsats, och däribland hittat dig. Vi hade verkligen uppskattat om du kan ta dig den korta tiden det tar att ställa upp på en intervju med oss. Vi inser att du är en upptagen person, och begränsar därför intervjun till ett tillfälle om 30-45 minuter. Vi vill träffa dig personligen och är väldigt flexibla då det gäller tid och plats för mötet.

Vi kommer inom kort höra av oss per telefon för att förhoppningsvis kunna boka in en tid för intervjun. För vår del hade veckorna 9 och 10 passat bäst, men kom gärna med andra förslag om någon annan tid hade passat dig bättre. Vi hoppas på ett positivt svar då vi hör av oss, men skulle du vilja nå oss innan vi ringer, tveka inte att höra av dig!

Peter Olsson

E-mail: peter.olsson.923@student.lu.se

Tel: 0704-800 293

Jens Riis Olson

jens.olsson.525@student.lu.se

0739-810 613

-----

-----



## Bilaga 3: Intervjuguide till reklambyråintervjuerna

Berätta om er reklambyrå:

- Hur har konjunkturen påverkat ert arbete?
- Har ni märkt någon skillnad på vad kunderna vill ha?

Berätta om någon kampanj ni gjort:

- Hur arbetade ni fram vilka budskap som skulle förmedlas?
- Hur kom ni fram till medievalen?
- Vilken arbetsfas la ni tyngdpunkten på?
- Brukar ni arbeta på det sättet?

Vad är det viktigaste med era kunders marknadsföring?

- Hur ser du på konflikten mellan kortsiktigt tänk och varumärkesbyggande?
- Om ni skulle tvingas att göra billigare kampanjer åt era kunder, vad skulle ni göra annorlunda?

Känner ni att era kunder är nöjda med ert arbete?

- Kan de involveras mer eller mindre i arbetet?
- Är de tillräckligt anpassningsbara i förhållande till konjunkturläget?

Hur ser framtiden ut för er?

- Hur ser ni på branschens framtid?

## Bilaga 4: Förslag till arbetsmall för B2B-företag

För att göra en slagkraftig och uthållig positioneringsplattform kan företaget själva ta fram underlag för vissa av de strategiska utgångspunkterna. Det kan innebära att företaget själva står för exempelvis framarbetandet av verksamhetsmålen och/eller en konkurrentanalys.

- **Ta reda på vad företaget vill uppnå.** Företaget måste ha ett mål med sin verksamhet för att de överhuvudtaget ska kunna övertyga andra om deras berättigade existens. De som arbetar inom företaget måste själva ha en tro på att företaget fyller en funktion i målgruppernas verksamhet. De ska svara på följande frågor:
  - Vilken funktion ska företaget fylla på marknaden?
  - Hur ska företaget fylla denna funktion?
  - Vad vill företaget uppnå med sin verksamhet?
  - Hur ska företaget leva upp till denna affärsidé?
  
- **Studera företagets konkurrenter.** Det är viktigt att ta reda på vilka positioner som är lediga så företaget blir först positionen. Tvåan förblir som sagt alltid två i målgruppernas medvetande. De ska då svara på följande frågor:
  - Vilken position har konkurrenterna?
  - Vilka fördelar och nackdelar har företaget mot sina konkurrenter?
  - Vilka fördelar skall man lyfta fram och vad bör man undvika?
  - Vilken position är bäst för företaget bland dem som är lediga?
  - Hur ska man bäst lyfta fram denna position?



**CAMPUS  
HELSINGBORG**  
Lunds universitet

[www.collcomm.lu.se](http://www.collcomm.lu.se)