



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FÖRETAGSEKONOMISKA
INSTITUTIONEN

MAGISTERUPPSATS
FEK 591
Januari 2007

”Förtroendets betydelse i relationens livscykel, vid köp av externa tjänster”

Handledare

Lars Carlman

Gösta Wijk

Författare

Anna Hultén 820316-3962

Hanna Klöfver 830314-2544

Lisa Svensson 841014-4003

Sammanfattning

- Uppsatsens namn:** ”Förtroendets betydelse i relationens livscykel, vid köp av externa tjänster”
- Seminariedatum:** 2007-01-18
- Ämne/Kurs:** FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
- Författare:** Anna Hultén, Hanna Klöfver, Lisa Svensson
- Handledare:** Lars Carlman, Gösta Wijk
- Fem nyckelord:** Förtroende, relation, värdeskapande, reklambyrå, kund
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur och när förtroendet skapas i en affärsrelation då parterna inte har någon tidigare erfarenhet av varandra. Vidare är syftet att undersöka vilken betydelse förtroendet har, samt när i relationens livscykel förtroendets betydelse är som störst
- Teoretiska perspektiv:** Den första teorin som vi redogör för är relationsmodellen, vilken beskriver de olika faserna i en relation. Därefter presenterar vi köpbeteendet och vidare försätter vi med teorier om värdeskapande, samt teorier om olika typer av förtroende. Vidare fortsätter vi med agentteorin, som sedan följs av teorier om missnöje. Slutligen beskrivs teorins koppling till vår studie med hjälp av relationsmodellen.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ undersökning för att få förståelse för beteende och åsikter som våra respondenter kan tänkas ha. Detta för att gå på djupet och få reda på anledningar bakom de beslut som företaget tar då de väljer, samt arbetar tillsammans med en reklambyrå.
- Empiri:** För att angripa vårt problem har vi utfört en empirisk studie på tre reklambyråer respektive tre företag, som köper tjänster från reklambyråer. Genom att intervjua både kund och leverantör har vi vidare kunnat analysera de brister och svagheter som finns i relationen.
- Slutsats:** Förtroendet har som teorierna pekar på stor betydelse vid köp av externa tjänster. Dock har vi funnit att förtroendets betydelse påverkas av vilken fas i relationen som parterna befinner sig i. När parterna väl har utvecklat en relation, är det viktigt att förtroendet finns där, men vår undersökning har visat att parterna kräver mer än förtroende för att de ska vara tillfredställda med relationen.

Abstract

- Title:** “The importance of trust in a relationship lifecycle concerning purchasing of external services”
- Seminar date:** 2007-01-18
- Course:** FEK 591, Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Anna Hultén, Hanna Klöfver, Lisa Svensson
- Advisors:** Lars Carlman, Gösta Wijk
- Key words:** Trust, relationship, value creation, as agency, customer
- Purpose:** To investigate how and when trust is created within a business relationship assuming both parties have no previous experience with the other. The purpose is also to examine the importance of trust in these relationships.
- Theoretical perspective:** In the theoretical chapter we begin with defining the relationship model as the basis for the analysis. After this, we introduce arguments related to buying behaviour, value creation and trust. These theories are followed by the agency theory and finally the relevance of these theories in our thesis is explained.
- Methodology:** We have conducted a qualitative investigation in order to get an in depth understanding of the phenomena we are to study and the possible values and meaning behind our results.
- Empirical foundation:** In our empirical study we have interviewed three ad agencies and three companies (that are buying services from ad agencies). By including both parties in our investigation we have been able to analyze potential weaknesses within the relationship.
- Conclusion:** Trust is of great importance in accordance to the theoretical arguments presented. We have found that the level of importance differ on each stage in the relationship lifecycle. When the parties have developed a relationship, trust is important but other factors are fundamental for the relationship’s success.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Problemformulering.....	7
1.4 Syfte	7
1.5 Begreppsdefinition.....	7
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	8
2.1 Teoretisk Referensram - övergripande	8
2.2 De olika stegen i köpare- och säljarrelationen.....	9
2.3 Industriellt köpbeteende	12
2.3.1 Osäkerhetsfaktorer i köpet	13
2.4 Värdeskapande.....	14
2.5 Olika typer av förtroende	15
2.6 Agentteori	17
2.6.1 Agentkostnader.....	17
2.7 Missnöje	18
2.8 Teorins relevans i vår studie.....	19
3. METOD	21
3.1 Forskningsmetod	21
3.1.1 Datansamling kvalitativa intervjuer	22
3.2 Val av fallföretag.....	22
3.2.1 Urval.....	23
3.3 Primär- samt sekundärdata	23
3.4 Validitet	24
3.5 Källkritik.....	24
3.6 Alternativa forskningsmetoder	25
4. EMPIRI	26
4.1 Intervju – Reklambyrå Alfa	26
4.2 Intervju – Reklambyrå Beta.....	29
4.3 Intervju – Reklambyrå Gamma	33
4.4 Intervju- Företag Delta	38
4.5 Intervju - Företag Epsilon.....	40
4.6 Intervju – Företag Zeta.....	42
5. ANALYS OCH DISKUSSION	45
5.1 Inledningsfasen	45
5.2 Utforskningsfasen	49
5.3 Utvecklingsfasen	51
5.4 Stabiliseringsfasen	52
6. SLUTSATS.....	55
6.1 Vidareforskning.....	56
7. REFERENSLISTA.....	57
7.1 Böcker.....	57
7.2 Artiklar.....	58
7.3 Internetkällor	59
BILAGOR	
Bilaga 1 Kvalitativ intervjumall för reklambyråerna	
Bilaga 2 Kvalitativ intervjumall för företagen	

1. INLEDNING

Detta kapitel introduceras med en bakgrund för att väcka ett intresse hos er läsare samt en problemdiskussion som visar på vilka problem som finns inom vårt valda ämnesområde. Detta mynnar ut i en problemfrågeställning samt ett syfte. Avslutningsvis redogör vi för relevanta begreppsdefinitioner.

1.1 Bakgrund

Sedan 1990 är service- och tjänstesektorn den snabbast växande sektorn (Seol et al, 2006). Det pågår en ”customer-power revolution”. Vid köp av tjänster är interaktionen mellan kund och säljare fundamental, vilket lägger stort fokus på relationen (Grönroos, 2002; Zhao, 2005).

Business to business partners är generellt aktiva och kännetecknas av ett ömsesidigt beroendeförhållande där båda parter kan initiera en transaktion (Zhao, 2005). Många företag har valt att satsa på stabila och långvariga relationer med sina kunder, då de börjat se kunden som företagets knappa resurs (Gummesson, 2002). Många företag har kommit till insikt med det faktum att det är betydligt dyrare att attrahera en ny kund än vad det är att behålla en befintlig (Söderlund 2001). Ovanstående faktorer har lett till relationsmarknadsföringens framväxt, vilket syftar till att uppnå varaktiga konkurrensfördelar genom att skapa och stärka relationerna till företagets befintliga kunder (Blomqvist et al, 1993).

Bland dagens företag finns ett stort tryck från allmänheten och andra intressenter att prestera och leverera bra resultat. För att ha möjlighet att leva upp till dessa krav väljer många företag att ta in experthjälp utifrån, det vill säga konsulthjälp. Genom att anlita extern experthjälp får företaget tillgång till kunskap som inte finns internt. Dock kännetecknas detta arbetssätt av en osäker urvalsprocess, då köpet av en tjänst är betydligt mer komplex än köpet av en produkt. Detta eftersom kunden inte vet vad resultatet av köpet blir. Det uppstår ofta asymmetrisk information vid köp av tjänster, vilket innebär att den ena parten har mer information än den andra (Gummesson, 2002). Kunden har därför mindre kontroll vid köp av en tjänst, då han eller hon inte alltid har möjlighet att kontrollera experten. Expertens kunskap om något som kunden inte har kunskap om. Kunden måste då förlita sig på experten (säljaren) och dennes förtroende får stor betydelse. (Alchian & Woodward, 1988) Förtroendet har visat sig viktigt då detta leder till att kunden stannar kvar längre hos samma leverantör (Söderlund, 2001). Genom att säljaren skapar trovärdighet gentemot sin kund får företaget konkurrensfördelar gentemot andra företag (Westcott, 2006).

1.2 Problemdiskussion

Bachmann (1998) menar att utan en viss nivå av förtroende är det omöjligt att etablera eller erhålla framgångsrika och långsiktiga relationer. Dessa långsiktiga relationer är viktiga för att uppnå hållbarhet och förbättring. Även Rousseau et al (1998) menar att förtroendet hjälper till att möjliggöra samarbete i olika relationer. Czerniawskas studier (2006) stödjer ovanstående författares resonemang och visar på att den personliga relationen är oerhört viktig vid köp av tjänster och en betydelsefull faktor för att uppnå det förväntade resultatet.

Förtroendet är viktigt för flera olika affärsrelationer och som redogjorts för i bakgrunden har förtroendet extra stor betydelse då ett företag anlitar extern experthjälp. Sedan en tid har det pågått en debatt om den brist på förtroende som uppstår då företag anlitar extern experthjälp, i form av en reklambyrå. Undersökningar visar att reklambyråerna ofta saknar förståelse för kundernas behov och önskemål (Doyle et al, 1980). Kunderna anser sig, i sin tur, ha för lite insikt i reklambyråns arbete. Vidare anser många företag som anlitar en reklambyrå att det är ett problem att byråerna inte är tillräckligt duktiga på att redovisa effekterna av det arbete som de presterar (Brikell Grahn, 2006). Zhao (2005) behandlar vidare de problem som kan uppstå då kunden inte har någon möjlighet att övervaka reklambyråns arbete, eftersom de inte har den rätta kunskapen. Det kan då finnas en risk att reklambyrån utnyttjar sin starka position till sin egen fördel.

Forskning gjord av Doyle et al (1980) visar att det finns ytterligare anledningar till varför det kan uppstå problem i relationen mellan en reklambyrå och dess kund. Doyle et al menar att missnöje med reklambyråernas prestation och dess kreativa arbete är den vanligaste orsaken till att kunden avslutar samarbetet med sin reklambyrå. Reklambyråer anser istället att förändringar inom företagets marknadsstrategi och faktorer, såsom brist på förståelse och självkritik, leder till att samarbetet inte går att fullfölja. I tio procent av fallen är det reklambyrån som avslutar relationen med kunden, och då ofta för att samarbetet är olönsamt. I de resterande 90 procenten är det kunden som väljer att avsluta samarbetet. Maktbalansen i relationen mellan reklambyrå och dess kund är ojämn eftersom kunden har mycket större frihet att bestämma hur avtalet med reklambyrå ska se ut, bland annat är det kunden som sätter budgeten. (Doyle et al, 1980)

Den misstro som finns mot reklambyråerna har lett till att reklambranschen har fått ett sämre rykte. Detta leder i sin tur till att många reklambyråer får arbeta i uppförsbacke när de inleder en relation med en kund, då de blir tvingade att bevisa motsatsen. Relationen mellan en reklambyrå

och dess kund är betydelsefull, men inte helt oproblematiske. Det finns forskning, debatter och undersökningar som visar att förtroendet har stor betydelse i relationen mellan köpare och säljare. Vi vill vidare undersöka hur detta förtroende skapas i relationen mellan en reklambyrå och dess kund, samt hur viktigt förtroendet är.

1.3 Problemformulering

Hur skapas förtroende i relationen mellan en reklambyrå och dess kund, samt vilken betydelse har förtroendet i denna relation?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilken betydelse ett förtroende har i relationens livscykel. Vidare är syftet att undersöka hur och när förtroendet skapas i en affärsrelation. Vi vill undersöka vad som bidrar till att ett förtroende skapas, samt när i relationen som förtroendet har betydelse.

1.5 Begreppsdefinition

Relationsmarknadsföring: Syftet med relationsmarknadsföring är att identifiera och skapa, underhålla och förstärka samt om nödvändigt avsluta relationer med kunder och andra intressenter så att alla parter ekonomiska samt övriga mål uppfylls. Detta uppnås genom ett ömsesidigt utbyte och uppfyllande av löften. Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum. (Gummesson, 2002)

Förtroende: Förtroende är företagets vilja att lita på en partner inför framtiden, vilket innebär en benägenhet att acceptera sårbarhet och utsatthet (Rousseau et al, 1998).

Reklambyrå: Huvuduppgiften för en reklambyrå är att utforma reklamens innehåll och form. Reklambyrån ska nå ut till en specifik målgrupp och därför är det viktigt att reklambyrån har ett intresse och förkunskaper om ämnet för att på bästa förmåga nå ut till konsumenterna. (Business to Business Pocket, 2006)

2. TEORETISK REFERENSRAM

Detta kapitel inleds med en teoretisk referensram som förklarar teorins relevans till ämnesområdet. Vidare presenteras de teorier som ligger till grund för vår undersökning. Den första teorin som vi redogör för är relationsmodellen, som beskriver de olika faserna i en relation. Därefter presenterar vi köpbeteendet och vidare fortsätter vi med teorier om värdeskapande, samt olika typer av förtroende. Vidare fortsätter vi med agentteorin, som sedan följs av teorier om missnöje. Slutligen beskrivs teorins koppling till vår studie med hjälp av relationsmodellen.

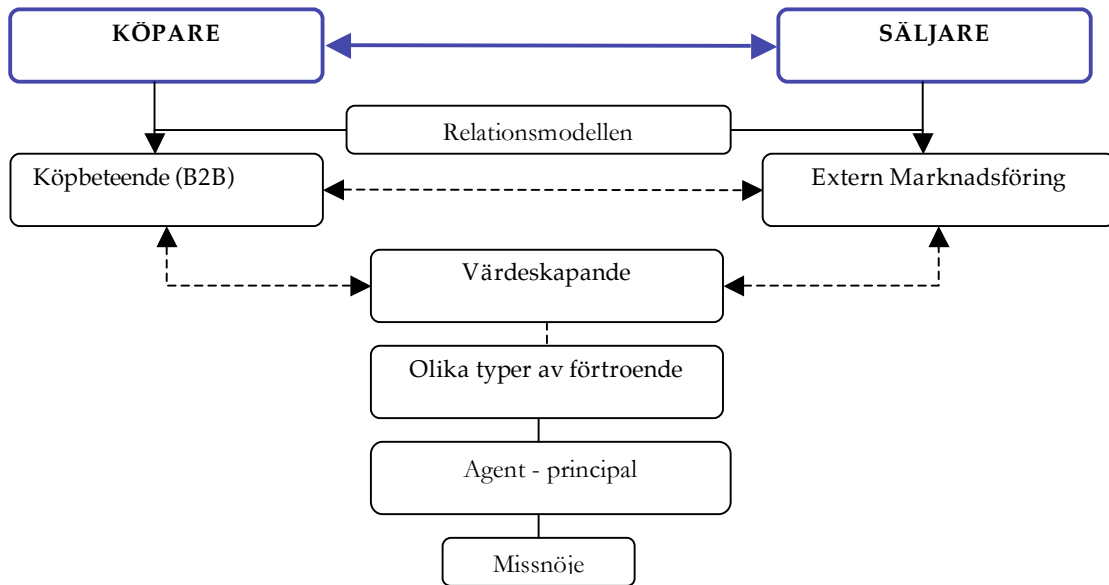
2.1 Teoretisk Referensram - övergripande

Vi inleder vår teoretiska referensram med att introducera Ford et als relationsmodell (1998) som tydliggör hur en relation byggs upp mellan köpare och säljare. Vi kommer att använda modellen som ett hjälpmedel för att visa hur de valda teorierna är relevanta i vår studie. Modellen kommer vidare att användas genomgående i uppsatsen för att återknyta teorin till empirin.

Vidare presenterar vi den industriella köpbeteendeprocessen som först introducerades av Robinson et al (1976). Det problem vi ämnar fokusera på i vår undersökning grundar sig i köparens beteende och de premisser under vilka denna gör sitt slutliga val. För att ett sådant val överhuvudtaget skall komma till stånd, krävs det att säljaren utformar sin marknadsföring och därmed även kommunikation, på ett sådant vis att kunden attraheras och vill inleda ett samarbete.

När köparen närmar sig säljaren och beslutar sig för att inleda ett affärssamarbete, ingås en relation mellan de båda parterna. För att kunna undersöka hur denna relation byggs upp kommer vi att beskriva viktiga teorier kring värdeskapandets funktion i relationen. Vi kommer vidare att presentera ett urval av teorier som beskriver olika typer av förtroende.

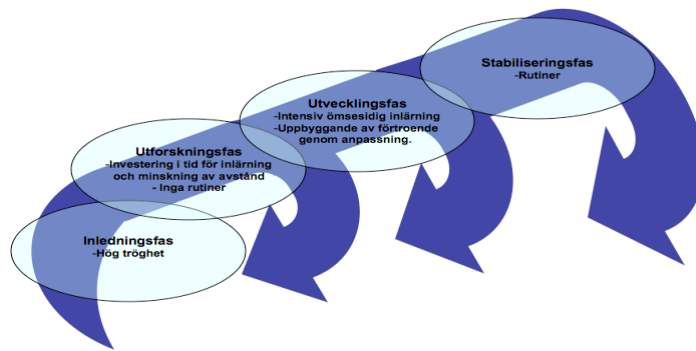
För att förklara de problem som kan komma att uppstå i relationen, presenterar vi Nygaard och Bengtsson (2002) samt Perloffs (2001) resonemang kring agentteorin, vilket sedan även specificeras vidare inom reklambyråers agerande av Zhao (2005). Slutligen presenterar vi kort vad som händer när det uppstår ett missnöje i relationen mellan en köpare och en kund.



Tillsammans formar dessa teorier och övriga resonemang vårt teoretiska ramverk. Samtliga delar är nödvändiga för att förstå helheten och hur de olika komponenterna påverkar varandra för att förklara det problem vi ämnar undersöka i detta arbete.

2.2 De olika stegen i köpare- och säljarrelationen

Då vi har valt att belysa relationen mellan en kund och dess leverantör anser vi det vara viktigt att använda en teori där båda parternas agerande representeras. När en relation inleds mellan en köpare och en säljare står båda parter inför liknande svårigheter. Ett sätt att redogöra för hur parterna i relationen interagerar med varandra är att analysera de problem och färdigheter, som varje part tar med sig in i relationen. Dessa relationer kan förändras och utvecklas över tiden. (Ford et al, 1998) För att bättre förstå hur en relation ser ut och hur den byggs upp har vi valt att använda oss av Ford et als relationsmodell (1998) som beskriver utvecklandet av köpar- och säljarrelationen. Modellen beskriver den process som en relation genomgår och framhäver de styrningsuppgifter som denna process inkluderar, genom att beakta de olika faserna som en relation kan bestå av och hur den utvecklas mellan de olika faserna.



(Ford, 1998, s.29)

Inledningsfasen

I alla nya relationer finns en viss tröghet för både kunden och dess leverantör. Att hitta sin kund eller sin leverantör kan ta lång tid och vara ansträngande för båda parter, då det kan finnas brist på de resurser som krävs för att finna rätt leverantör eller kund. En annan leverantör kan erbjuda en bättre produkt eller ett bättre pris, vilket kan leda till att kunden väljer att byta ut sin nuvarande leverantör. Dock kan detta bytet ge kunden andra problem, som inte syns i detta steg. På grund av höga kostnader, för att byta leverantör eller för att utföra tjänsten själv, uppstår det en tröghet som leder till att kunden undviker att byta leverantör. Detsamma gäller för leverantören då det kostar leverantören mycket tid och pengar att hitta en ny kund.

Trots att denna tröghet existerar så finns det ändå faktorer som gör att kunder söker efter nya leverantörer och att leverantörer söker efter nya kunder. Dessa faktorer kan vara en genomgående utvärdering av den existerande parten eller att nya regleringar och krav införs. Dock är den vanligaste orsaken till att relationen avbryts att det finns ett missnöje gentemot den motsatta parten.

I denna inledande fas måste kunden och leverantören ha klart för sig vad det är som de vill ha ut av relationen. Vidare sker en utvärdering av en ny motpart utan några direkta förbindelser mellan parterna. Detta kan innebära att parterna inte har samma mål med relationen, det vill säga den ena parten söker ett långsiktigt förhållande medan den andra efterfrågar ett kortsiktigt förhållande. Dessa olika faktorer är svåra att förutse i denna inledningsfas, eftersom avståndet mellan parterna bidrar till en minskad förståelse.

Utforskningsfasen

Detta steg innebär att köpare och leverantör har ingått förhandling om köp. Det är nu de båda parterna samlar in och utbyter information med varandra. Oftast har parterna endast begränsad information om varandra och de har en redan förutfattad bild av vad den andra parten kan begära av dem. Parterna behöver lära känna varandra mer som ”människor”, för att minska det avstånd som finns. Det finns inga rutiner för hur denna process ska se ut, utan båda parterna måste investera mycket tid i relationen. Osäkerheten för de framtida fördelar som relationen kan generera är stor. Det är i detta steg som kunden eller leverantören upptäcker vilka stora kostnader det innebär att inleda en ny relation. En brist på förtroende kan komma att uppstå och en oro för att den andra parten inte är hängiven i relationen. Bägge parter måste övertyga motparten om att de är angelägna om att skapa en seriös relation.

Utvecklingsfasen

I denna fas utvecklas relationen till något positivt. Fasen kännetecknas av ömsesidigt lärande och osäkerheten minskar. Parterna försöker att förändra det sociala beteendet i det egna företaget för att bättre stämma överens med motpartens förväntningar och på så sätt minska risken för motsättningar och kommande problem. Det är i denna fas som tidigare löften införlivas och förtroende skapas genom att motparten bevisar sin kompetens, samt erbjuder kunden vad denne efterfrågar. Anpassningar mellan de båda parterna har stor betydelse i denna fas och även detta bidrar till att förtroendet stärks. Genom dessa anpassningar visar det levererande företaget att de kan ge svar på kundens önskemål. Dock är anpassningarna kostsamma.

Stabiliseringsfasen

Denna fas uppstår när företagen har uppnått en viss stabilitet i lärandet om varandra, samt i deras investering och engagemang i relationen. Detta uppstår efter att tjänsterna som utförts blivit mer rutinmässiga. Det är omöjligt att veta hur lång tid det tar för en kund och en leverantör att komma till denna fas. Den stabila fasen innebär positiva fördelar för parterna i relationen och ett upprätthållande av förtroendet. Dock kan denna stabila fas leda till problem på grund av att rutinerna tillåter leverantören att tillverka med låga kostnader och låg styrning. Detta kan leda till att leverantören inte når upp till de önskemål som kunden efterfrågar.

Det är viktigt att nämna att alla relationer inte kommer till den stabila fasen. Båda parter kan välja att hoppa av vid de olika faserna om de känner att relationen inte är tillfredställande.

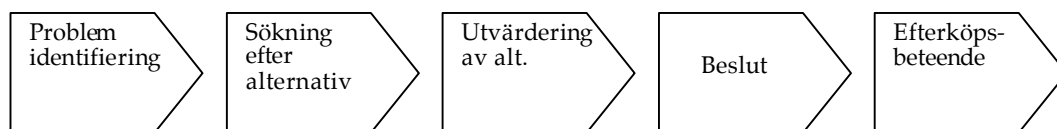
2.3 Industriellt köpbeteende

Om den specifika tjänsten är av komplex karaktär finns det ett starkt incitament för kunden att närma sig leverantören och därmed inleda en relation. Detta eftersom kunden vill reducera sin risk. Det finns därmed ett behov för det säljande företaget att bekräfta sin duglighet på förhand för att attrahera kunden till att inleda en relation. (Blomqvist et al, 1993)

Det finns många faktorer som påverkar hur företag genomför ett köp. Många faktorer är gemensamma med den process en kund går igenom vid ett köp. Enligt Robinson et al (1967) går köparen genom åtta steg under processen:

1. Köparen identifierar ett problem
2. Köparen bestämmer egenskaper och kvantitet av den efterfrågande tjänsten
3. Köparen beskriver egenskaper och kvantitet av den efterfrågande tjänsten
4. Sökning efter tjänst som passar in på beskrivningen inleds
5. Samarbete och analys av leverantörer
6. Utvärdering av leverantörer
7. Val av order eller rutin
8. Feedback och utvärdering

Dessa steg har gett upphov till den *generella köpprocessen* (Kotler et al, 2002) vilken simplificerar de åtta stegen;



Enligt Ford et al (2002) kommer köparens beslut att påverkas av dennes tidigare erfarenheter kring köpanDET. Vidare kräver köparen viss försäkran av de aspekter som denne inte är kapabel att utvärdera själv. Eftersom utvärderingen av alternativ är högst individuell kommer en del attribut att vara av större vikt än andra och beslutet kommer att tas med dessa värderingar som grund. Tröghet i köpprocessen leder till ett repetitivt beteende, vilket innebär att köparen inte behöver gå i genom alla steg i köpprocessen vid varje individuellt köp.

Vidare finns det ett beteende som är specifikt för hur köparen agerar och som inte återfinns i konsumentbeteende. Ford et al (2002) definierar följande karaktärsdrag:

- De flesta beslut involverar flera personer
- Besluten tas av professionella inköpare
- I många fall sker transaktionen inte omedelbart utan kräver ett större förarbete
- Varje leverantör spelar en stor roll för inköparen och vice versa, eftersom de ofta har stora konton som representerar en stor del av den totala försäljningen eller inköpet
- Det är ovanligt med enstaka köp – i de flesta fall uppstår en relation mellan parterna som leder till repetitiva inköp.

2.3.1 Osäkerhetsfaktorer i köpet

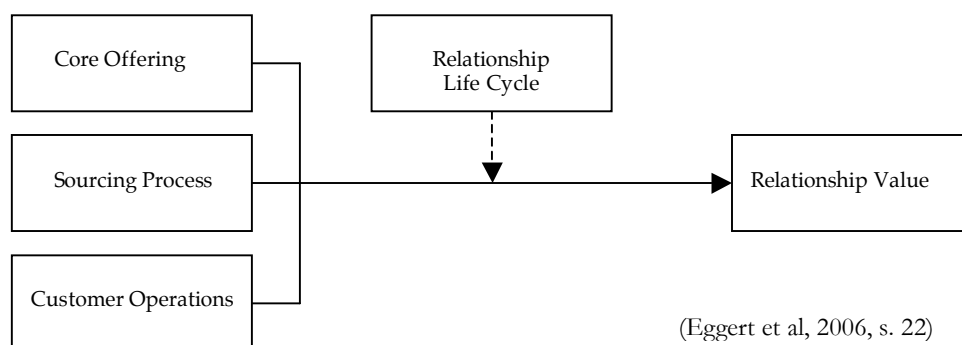
Det finns en mängd risker involverade i en köpprocess. I en specifik situation föreligger det risker för både köpare och säljare i en relation. Ford et al (2002) beskriver tre specifika osäkerhetsfaktorer som är tillämpbara på förhållandet mellan köpare och säljare.

- **Behovsosäkerhet** – Köparen har i många fall problem att identifiera sitt egentliga behov. Vad är det egentligen företaget efterfrågar och vilken lösning är den bästa för att stilla detta behov? För att minimera risken väjer företag ofta de leverantörer som de har ett nära förhållande till och för vilka de har utvecklat ett förtroende. Ofta väljer företag med denna osäkerhet att handla från en eller få leverantörer.
- **Marknadsosäkerhet** – Denna osäkerhet uppstår då en köpare finner att det finns för många alternativa lösningar på ett visst problem eller att tekniken utvecklas för snabbt. Ett företag med denna osäkerhet måste ägna mycket tid åt att utvärdera de olika leverantörernas lösningar. Det köpande företaget köper från en mängd olika leverantörer.
- **Transaktionsosäkerhet** – Osäkerhet kan uppstå om huruvida det säljande företaget verkligen kommer att uppfylla sin del av transaktionen. Som ett resultat av detta kommer det köpande företaget noggrant kontrollera säljaren och i vissa fall även hjälpa denne att förbättra sina rutiner.

Det kan också vara en svårighet för leverantören att veta vilka resurser som krävs för att tillfredsställa kundens behov. Vid ett första möte med kunden är det kanske till och med så att kunden inte vet vad som är möjligt att få ut av tjänsten och dennes önskemål kommer då att formas med hjälp av det säljande företagets kunskap. Det är av denna anledning viktigt för tjänsteföretag att kunna anpassa sina resurser efter de specifika önskemål en kund kan ha. För att detta ska vara möjligt krävs det att det säljande företaget besitter den *kompetens* som är nödvändig för att skaffa fram samt utveckla de nödvändiga resurserna. (Grönroos, 2002)

2.4 Värdeskapande

Enligt traditionella teorier anses värdet skapas i transaktionsögonblicket och det är slutprodukten som utgör den stora delen av värdet för kunden och är grundläggande för att företag skall överleva på lång sikt. Enligt denna skola finns det inga värdeskapande processer i relationen mellan köpare och säljare (Dwyer & Tanner, 1999; Prahalad, C.K, 2004). Av denna anledning har detta fenomen även börjat analyseras ur ett relationsperspektiv där fokus för värdeskapande ligger i samspelet mellan köpare och säljare (Eggert et al, 2006). Eggert et al menar att det finns tre specifika områden genom vilka relationsvärdet kan förbättras. Vidare är relationens livscykel den faktor som avgör huruvida de olika områdena kan påverka värdeskapande;



(Eggert et al, 2006, s. 22)

Författarna anser att i början av en relation skapas en stor del av värdet i det som kallas *sourcing process*. När relationen byggts upp krävs det många personliga kontakter och det är i dessa kontakter som värdeskapande sker. Vidare kan värde skapas i *customer operations*, vilken inkluderar leverantörens kunskap och hastighet att framställa en slutprodukt. Detta område kräver längre tid för kunden att utvärdera och sker främst i en mogen relation. Slutligen kommer författarna fram till att det inte är möjligt att påverka slutproduktens värdeskapande processer genom att se på relationens livscykel. Denna är konstant och påverkas inte av relationen och leverantören bör satsa på att öka kundvärdet i de övriga processerna som modellen presenterar. (Eggert et al, 2006)

Även Prahalad (2004) understryker att värde inte är något som enbart skapas i transaktionsögonblicket, utan att det är ett resultat av kundens engagemang och den kontext denna befinner sig i. Vidare är det upplevelsen och inte slutprodukten som är värdeskapande (Prahalad & Ramaswamy, 2003). Det spelar ingen roll om företaget anser sig sälja kvalitativa varor och tjänster – kvalitet är alltid vad kunderna upplever (Grönroos, 2002).

Grönroos (2002) menar att kunden skall ses som en resurs för det säljande företaget. Relationerna bygger på ett ömsesidigt beroende mellan de båda parterna där leverantören (säljaren) alltid skall tillgodose kundens befintliga behov. Fördelarna med denna skola är enligt författaren inte enbart leverantörens utan även kundens;

- *Säkerhet*; kunden upplever minskad oro och får ett förtroende för leverantören
- *Sociala fördelar*; kunden känner till leverantörens medarbetare och blir igenkänd hos dessa
- *Särskilda förmåner*; leverantören kan erbjuda kunden extratjänster och specialerbjudande.

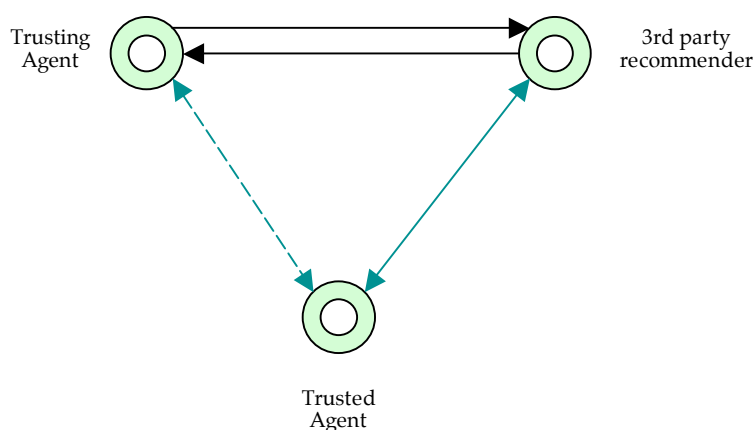
2.5 Olika typer av förtroende

En viktig del i alla affärsrelationer är vilken grad av förtroende som parterna hyser för varandra. Att det tar lång tid att bygga upp ett förtroende är allmänt känt, det sker i en social process där parterna steg för steg, på olika sätt måste visa på sin trovärdighet. Detta för att skapa ett förtroende för varandra. (Axelsson 1998)

Bachmann (1998) menar att utan en viss nivå av förtroende är det omöjligt att etablera eller erhålla framgångsrika och långsiktiga relationer. Dessa långsiktiga relationer är viktiga för att uppnå hållbarhet och förbättring.

Hussain et al (2006) har studerat olika relationer som uppkommit på marknaden för tjänster och kommit fram till att det finns två huvudsakliga faktorer som berör förtroende. Dessa benämns *trust relationship* och *reputation relationship*.

I det första skedet önskar företaget (*trusting agent*) att ta reda på så mycket information som möjligt om den potentiella säljaren (*trusted agent*). Eftersom det handlar om tjänster är det inte möjligt att se hur slutprodukten kommer att se ut. Istället vänder sig företaget till en tredje part som redan har ett förhållande baserat på förtroende



till den potentiella säljaren. Företaget måste nu utvärdera den rekommendation som tredje parten bidragit med och baserat på detta, samt annan information företaget tagit del av, göra sitt val. Om företaget anser att de rekommendationer dem fått är tillräckliga kommer dem att närma sig det säljande företaget för att inleda en relation, som i bästa fall leder till ett förhållande baserat på förtroende.

Grönroos (2002) benämner förtroende, som uppstår mellan två parter i en relation, som ett *processbaserat förtroende*. Detta är ett förtroende som är ett resultat av de erfarenheter två parter fått av varandra. Detta är det slutliga förhållandet som uppstår mellan köpare och säljare och som leder till att relationen upprätthålls. Innan denna typ av relation uppstår måste köparen förlita sig på enklare signaler för att kunna utvärdera säljarens potential, detta i enlighet med Hussain et al. (2006). Köparen måste utan att ha samspelat tillsammans med säljaren, ha ett förtroende för denne. Denna typ av förtroende benämner Grönroos (2002) som *generellt förtroende*. Utöver dessa två typer av förtroende finns det, enligt Grönroos, ytterligare typer. Det första är *personlighetsbaserat förtroende*, vilket är strikt kopplat till den enskilda individen. Om en affärsrelation ingås eller fortlöper på grund av att kunden har ett starkt förtroende för en eller flera personer hos det levererande företaget, finns denna typ av förtroende. Slutligen beskriver Grönroos en fjärde variant; *systembaserat förtroende*, vilket uppstår på grund av lagar, normer och branschregler.

Axelsson (1998): Sako 1997 menar att begreppet förtroende kan delas in i fem olika kategorier. Den första typen av förtroende är *kontraktsmässigt förtroende*, vilket bygger på att förtroendet är uppbyggt med hjälp av kontraktsmässiga avtal. Detta är ett bra sätt att förebygga eventuella diskussioner om en av parterna skulle vara missnöjda. Den andra aspekten som Sako redogör för är *kompetensmässigt förtroende*, vilket innebär den ena partens tilltro till den andre partens kompetens. Det vill säga hur pass högt värderar motpartens förmåga att lösa det specifika problemet. *Goodwillmässigt förtroende* är en tredje aspekt och handlar om tilltron till den ena partens förmåga att göra något utöver det som står i avtalet, om i fall det skulle inträffa något oförutsägbart. En fjärde aspekt handlar om att vara pålitlig i meningen *schysst och rättvis*, vilket innebär att de båda parterna behandlar varandra på ett rättvisst sätt. Den femte och sista aspekten är viktig och visar på graden av *affärsmässig opportunism*, vilket innefattar benägenheten att agera enbart för egen vinnings skull.

Uppbyggandet av förtroendet startar tidigt i själva säljprocessen, genom olika nivåer av förväntningar. Försäljning involverar ömsesidig förståelse genom styrning av förväntningarna och

engagemang av båda parter. Genom att ta hänsyn till förväntningarna klargörs försäljningsprocessen för alla inblandade, vilket också eliminerar förvirring. När det finns ett samtycke om hur processen ska fortskrida och båda parter är överens om vad som ska hända härnäst, då finns det en vilja att fortsätta - det finns ett förtroende. (Cohen, 2006)

2.6 Agentteori

Agentteorin är i sin grund ämnad att appliceras på relationen mellan två personer eller organisationer. De ena parten i relationen är uppdragsgivare (principal) och den andra parten är uppdragstagare (agent). (Nygaard & Bengtsson, 2002) Denna teori baseras på sex grundläggande antaganden i relationen mellan de båda parterna;

- *Båda parter är nyttomaximerande*; både agent och principal försöker att maximera sin egen nytta (vinst), vilket ofta sker på motpartens bekostnad.
- *Det finns en informationsasymmetri*; agenten har ett informationsövertag över principalen som i sin tur inte kan uppskatta storleken på agentens insats
- *Det existerar en målkonflikt*; agenten kräver en stor belöning för en liten insats och principalen kräver en stor insats för en liten belöning.
- *Agenten är i sin natur opportunistisk*; agenten försöker utnyttja varje tillfälle då denne kan maximera sin egen nytta. Principalen försöker skydda sig mot agentens beteende genom att upprätta avtal och kontrakt.
- *Agenten handlar med begränsad rationalitet*; eftersom perfekt information är ovanligt finns det inte möjlighet att via kontrakt gardera sig mot alla potentiella problem.
- *Agenten är riskovillig*; agenten är inte villig att ta risker som innebär att belöningens storlek påverkas negativt. Ligger risken på principalen är agenten riskneutral eller risksökande. (Nygaard & Bengtsson, 2002)

2.6.1 Agentkostnader

De kostnader som uppkommer då principalens agerande inte stämmer överens med agentens mål, kallas agentkostnader. Dessa uppstår på grund av agentens opportunistiska beteende, vilket innebär att agenten kommer att maximera sin egen nytta på principalens bekostnad. För att principalen skall kunna skydda sig mot att drabbas av dessa kostnader, måste principalen upprätta ett kontrakt med agenten. Dock kommer agentkostnader trots allt att uppstå i relationen, detta på grund av själva upprättandet och övervakningen av att kontraktet följs. (Nygaard & Bengtsson, 2002)

Asymmetrisk informationsfördelningen leder till opportunistisk hos den part som åtnjuter ett informationsövertag. I en sådan situation kan två problem uppstå och leda till agentkostnader.

Det första problemet grundar sig i det som kallas *adverse selection*. Det som karakteriserar detta problem är att agenten bidrar med missvisande eller bristfällig information till principalen. (Arthurs & Busenitz, 2003; Nygaard & Bengtsson, 2002) Detta uppstår som ett resultat av den opportunistisk som förekommer då den informerade parten ingår avtal med den mindre informerade motparten, på de grunder som utgör informationsasymmetrin (Perloff, 2001)

Det andra problemet kan uppstå när två parter ingår ett avtal, exempelvis genom upprättandet av ett kontrakt, är risken för att den ena parten enbart kommer att agera utifrån sitt egenintresse. Då uppdragsgivaren inte har möjlighet att övervaka uppdragsgivarens arbete är det möjligt att denna kommer att utnyttja situationen. En timanställd kan exempelvis arbeta väldigt många timmar för att maximera sin egen nytta (sin inkomst), dock behöver inte detta innebära att den anställde varit produktiv ur arbetsgivarens synvinkel under dessa timmar. Detta problem går även under benämningen *moral hazard*. (Arthurs & Busenitz, 2003; Perloff, 2001) Alchian och Woodward (1988) menar att huruvida risken att *moral hazard* uppkommer är beroende på *plasticitet*. Marknader som kännetecknas av standardiserade varor och tjänster är enligt författarna inte ”*plastic*”. När produktionen av en vara eller tjänst innefattar väldigt komplexa processer som ofta kräver stor expertis, är resurserna ”*plastic*”. Detta innebär också att det blir svårt för en kund att övervaka det arbete som genomförs av denna typ av företag. Detta eftersom det finns stora svårigheter med att övervaka en expert. I relationen mellan företag och reklambyrå kan detta problem i många fall uppstå. Företaget (köparen) kan inte övervaka reklambyråns egentliga arbete på grund av att de saknar den kunskap som krävs för att göra detta. Som ett resultat av detta kan reklambyrån försöka maximera sin egen nytta, vilket ofta strider mot det köpande företags målsättning. För att lösa detta problem måste kontraktet anpassas efter den kompensation som minimerar reklambyråns opportunistisk. (Zhao, 2005)

2.7 Missnöje

Om relationen misslyckas med att skapa värde för kunden blir denna missnöjd. Det är av stor vikt för det säljande företaget att kunna hantera den situation som kan uppstå om detta skulle inträffa. (Gummesson, 2002) Enligt Hirschman (1970) finns det tre alternativ en missnöjd kund kan välja:

- *Exit* – kunden upphör att köpa tjänsten helt eller väljer en annan leverantör
- *Voice* – kunden gör sin röst hörd och säger ifrån för att få problemet tillrättgjort

- *Loyalty* – kunden stannar i relationen på grund av olika anledningar, såsom tröghet och lojalitet.

Gummesson (2002) menar att utöver de tre alternativa vägar som Hirschman (1970) presenterar, finns det även en fjärde väg som är unikt för relationsmarknadsföringen – *samarbete*. Om ett företag har den kompetens och beredskap som krävs för att rätta de eventuella misstag som kan uppkomma under relationens gång, kan detta till och med leda till att relationen förstärks mellan de båda parterna. Köparen kan få ett förstärkt förtroende för kunden om denna varit med om att säljaren exempelvis ordnat upp de problematiska aspekterna kostnadsfritt. (Gummesson, 2002)

Grönroos (2002) behandlar de ekonomiska konsekvenser en relation kan få om den inte fungerar. Det kan uppstå *indirekta relationskostnader*, vilka är den tid och de resurser som offras till en relation som inte genererar någon nytta till företaget. Ju mindre det går att lita på en part i en relation, desto fler resurser måste ägnas åt relationen. Grönroos redogör också för de *psykologiska kostnader* som kan uppstå när ett företag känner att de inte kan lita på det företaget som levererar tjänsten. Det uppstår en oro i organisation och det måste vidtas åtgärder för att undvika dålig service. Detta leder i sin tur till att den opålitliga relationen får för mycket fokus och andra uppgifter, som egentligen borde utföras, blir lidande. Mycket tid och pengar går åt för att kontrollera så att den andre parten inte missköter sig. Eftersom det är svårt att mäta de psykologiska kostnaderna, är det också svårt att utvärdera hur mycket opålitliga relationer egentligen skadar företaget rent ekonomiskt.

2.8 Teorins relevans i vår studie

För att lättare kunna återkoppla våra teorier i vår fortsatta studie väljer vi att sammanfatta dessa i Ford et als relationsmodell (1998), som introducerades i början av kapitlet. Då vi vill undersöka när och hur ett förtroende skapas är det av stor betydelse att känna till hur en relation är uppbyggd. Ford et als relationsmodell är således ett hjälpmedel för att tydliggöra teorins relevans till vår empiri. Modellen fungerar därmed som en länk mellan teori och empiri.

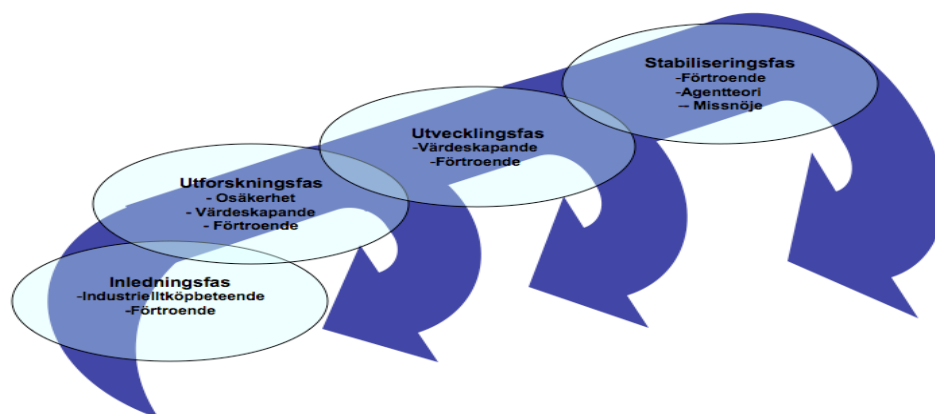
Relationsmodellen börjar med att introducera *inledningsfasen*, som kännetecknas av hög tröghet. Under denna fas kan vi koppla teorin som behandlar *industriellt köpbeteendet* och de olika beslut och faser som en köpare genomgår innan en relation inleds. Köpbeteendet har stor betydelse för att förstå det problem vi ämnar studera, eftersom denna teori beskriver hur det går till när ett företag

köper tjänster från ett annat företag. Denna teori tar vidare upp de faktorer som kan påverka huruvida ett köpande företag väljer en leverantör framför en annan.

Nästa steg i utvecklandet av en relation är *utforskningsfasen*, som handlar om att investera i tid, pengar samt kunskap om motparten. Under denna fas har teorin om *osäkerhetsfaktorer i köpet* stor relevans. Vi har valt att utveckla osäkerhetens betydelse i köpprocessen, eftersom det är en viktig omständighet vid köp av tjänster. Detta eftersom kunden inte har möjlighet att få en komplett bild av hur slutresultatet kommer att se ut. Genom att parterna har tillit till varandra börjar ett *förtroende* att skapas, för att växa och utvecklas i nästa fas.

Det tredje steget är den så kallade *utvecklingsfasen*, som handlar om skapa ömsesidigt förtroende genom att investera och anpassa sig till motparten. Det är i denna fas som det utvecklas ett *värdeskapande* mellan köpare och säljare, vilket kommer att ligga till grund för utvecklingen av samarbetet. Det är även i denna fas som *förtroendet* utvecklas och blir betydelsefullt för den fortsatta relationen.

Det sista steget är den *stabiliseringsfasen* och *förtroendet* får fortsatt betydelse även i denna fas, då det krävs att båda parterna i relationen fortsätter att bygga på den tillit som finns sedan tidigare. *Agentteorin och agentkostnader* kan kopplas till denna fas, då det skapas rutiner som kan leda till att den ena parten glömmar bort motpartens behov och endast ser till sin egen nytta. Trots att köpare och säljare i denna fas har nått en stabil relation innebär inte detta att det inte kan ske ett *missnöje* och parterna blir tvungna att avbryta samarbetet. Missnöje kan även uppstå tidigare i relationen, men vi väljer att koppla våra teorier om missnöje till den stabila fasen, eftersom det är då som missnöjet får störst effekt på relationen.



3. METOD

Syftet med detta kapitel är att beskriva hur vi kommer att genomföra vår undersökning. Kapitlet inleds med en diskussion kring vår valda forskningsmetod. Därefter redogör vi för vårt val av fallföretag, för att sedan beskriva den primär- och sekundärdata vi valt att använda. Kapitlet avslutas med källkritik och alternativa forskningsmetoder.

3.1 Forskningsmetod

För att på bästa sätt få svar på vår problemformulering samt syfte utgår vi ifrån existerande teorier. Detta gör vi för att det redan finns en del skrivit om förtroendet. När vi utformar våra intervjufrågor utgår vi från vår valda teori, för att i analysen kunna bekräfta eller förkasta teorierna.

För att angripa vårt problem kommer vi att utföra en empirisk studie, vilken kommer att utföras på tre reklambyråer respektive tre företag, som köper tjänster från reklambyråer. För att besvara vår vetenskapliga frågeställning kommer vi att behöva strukturera en undersökning som på bästa möjliga vis kan ge oss information om följande nyckelord och deras funktion i den teoretiska kontexten;

- *Förtroende* – hur uppfattas och förmedlas detta? I vilka fas i relationens livscykel har förtroendet störst betydelse?
- *Kompetens* – en förutsättning för att förtroende skall uppstå? Signalerar förtroende kompetens och vice versa?
- *Sociala faktorer* – skapas förtroendet på det personliga planet?
- *Osäkerhet* – finns det en risk att inte veta hur resultatet kommer att se ut?

För att få vetenskapliga svar som hjälper oss att analysera följande nyckelkomponenter i ljuset av vår frågeställning, har vi valt att uteslutande använda oss av en kvalitativ metod i vår empiriska undersökning. Detta gör vi eftersom vi är intresserade av att gå på djupet och få reda på anledningar bakom de beslut som företaget tar då de väljer, samt arbetar tillsammans med en reklambyrå. Vi har använt oss av en kvalitativ undersökning för att få en förståelse för beteende och åsikter som våra respondenter kan tänkas ha. Vi ser det som en stor fördel att det i kvalitativa undersökningar, är deltagarna uppfattningar som står i fokus. En kvantitativ undersökning hade enbart gett oss statistiska data som inte förklarar varför verkligheten ser ut som den gör. (Bryman & Bell, 2005)

3.1.1 Datainsamling kvalitativa intervjuer

I vår undersökning kommer vi att använda oss av djupintervjuer. Vi kommer att konstruera en frågeguide som riktar sig till de köpande företagen och en till de säljande företagen. Främst kommer vi att använda oss av öppna frågor där respondenten fritt kan besvara frågorna utifrån sitt perspektiv och inkludera den information som hon eller han anser vara av största vikt. Utifrån dessa svar kommer vi sedan att kunna jämföra de olika respondenternas svar för att sedan dra lämpliga slutsatser efter en djupare analys. Vi förväntar oss inte att kunna generalisera de svar vi får på en mer omfattande verklighet. Vi ämnar istället att på bästa sätt förklara den verklighet utifrån de data vi fått tillgång till under vår undersökning. Dessutom har testintervjuer gjorts för att försäkra frågornas relevans.

Intervjuerna kommer främst att ske via mail. Anledningen till detta är dels det geografiska avståndet mellan oss och respondenterna, samt att vi vill ge respondenten tid att fundera över frågorna utan att behöva besvara dem i all hast över telefon.

3.2 Val av fallföretag

Fokus i vår undersökning kommer att ligga på att studera relationen mellan ett företag och en reklambyrå. För att lättare kunna applicera våra teorier har vi valt att göra en undersökning på tre olika reklambyråer och tre olika företag som anlitar eller har anlitat en reklambyrå. Vi har valt att intervjua reklambyråer eftersom vi vill ta reda på hur de arbetar för att skapa förtroende i relationen med kunden. Då syftet med uppsatsen är att studera förtroendets betydelse i relationen har vi även använt oss av de tre företagsintervjuer för att undersöka vilka faktorer de anser vara viktiga för en trovärdig relation. Genom att väga de olika parternas svar mot varandra hoppas vi kunna finna ett samband eller en antites till vår valda frågeställning. De svar som vi får från reklambyråerna och företagen kommer tillsammans med vår utvalda teori ligga som underlag för vår kommande analys.

Anledningen till att vi valt att arbeta med tre reklambyråer och tre företag är att vi anser det vara ett lagom antal för att kunna dra rimliga slutsatser utifrån deras agerande. Enligt vår uppfattning är det mer lämpligt att verifiera det kommande resultatet mot tre företag och reklambyråer, istället för bara en av varje. Anledningen till att vi inte valde fler än dessa sex respondenter beror på tidsbegränsning, då vi ska hinna mäta och jämföra resultaten i en slutgiltig analys. Vi anser det vara betydligt viktigare att göra en djupare analys med färre respondenter än en kvantitativ undersökning i och med att vi bara varit uppe och skrapat på ytan inom ämnesområdet.

3.2.1 Urval

För att välja ut lämpliga köpande företag till vår studie har vi utgått från ett par kriterier:

- Företag som regelbundet anlitar reklambyråer
- Medelstora eller stora företag (omsättning > 200 miljoner kr/år)
- Företag med filial eller huvudkontor i Sverige

Vi använde oss av www.largestcompanies.com för att hitta lämpliga kandidater till vårt urval. Vi kontaktade sedan representanter från dessa företag via mail och per telefon.

Vidare använde vi följande kriterier för att hitta reklambyråer till vår undersökning;

- Sverigebaserade reklambyråer
- Fler än tre anställda i företaget

Genom att leta i Business-to-Business Pocket (2006) hittade vi potentiella respondenter till vår uppsats. Det slutliga urvalet av både köpande och säljande företag till vår undersökning är ett resultat av mån av tillgänglighet.

3.3 Primär- samt sekundärdata

Vi kommer i vår uppsats att använda oss av både primär- och sekundärdata. Primärdata presenteras främst i form av intervjuer med reklambyråer och företag. Våra sekundärdata kommer mestadels att bestå av vetenskapliga artiklar. Vi väljer att använda oss av en stor mängd sekundärdata, på grund av att det sparar både tid och pengar, då undersökningarna redan är gjorda. De sekundärdata som vi använder i vår analys anser vi vara av god kvalitet och kan därför göra en bedömning att de data som vi valt att använda är mycket relevant för vår undersökning. Tack vare att vi sparar tid på att använda redan färdiga undersökningar får vi mer tid över till analysen. Genom att göra en förnyad analys av redan befintliga undersökningar hoppas vi komma fram till nya tolkningar. En nackdel med att använda sekundärdata är att vi inte känner till materialet sedan tidigare, vi har därför lagt ner mycket tid på att lära känna detta okända material. (Bryman och Bell, 2005). Som sekundärdata har vi förutom vetenskapliga artiklar även valt att använda oss av en del företagsekonomisk litteratur, som är noga utvalt för vårt specifika ämne. Primärdata kommer, som tidigare nämnts, att tas fram med hjälp av sex kvalitativa intervjuer.

3.4 Validitet

Genom att inkludera både köpande och säljande företag (reklambyråer) kommer vi att ges möjlighet att analysera verkligheten utifrån båda parter perspektiv. Detta kommer att ge oss en mer verklighetstrogen bild av hur det faktiskt ser ut. Att enbart inkludera en part hade möjligen gett oss ett missvisande resultat då vi antar att båda parter besvarar frågorna ur ett objektiva perspektiv. Genom att undersöka båda parter får vi därmed en mer nyanserad bild som kan hjälpa oss att i högre utsträckning bibehålla vår subjektivitet.

Då vi kontaktade respondenterna blev de varse om att de kommer att vara anonyma i det offentliga arbetet. Vi anser att detta bidrar till att vi får ärligare svar än vad vi annars hade fått, eftersom informationen vi efterfrågar ibland kan vara av känslig karaktär. Vidare har vi genom att intervjua via mail gett respondenten chans att besvara frågorna i lugn och ro, vilket i kombination med anonymiteten torde leda till mer sanningsenliga svar.

3.5 Källkritik

Vi anser att vi varit kritiska i vår granskning av de sekundärdata som använts. Vi ser det som en fördel att våra sekundärdata är aktuella och uppdaterade, vilket ger stor relevans i analys och slutsats. Våra sekundärdata består av vetenskapliga artiklar, samt kurslitteratur inom vårt ämnesområde. Denna information har vi hittat via Lunds artikeldatabas ELIN, samt via Lunds universitets bibliotekskatalog Lovisa. Internet är en annan informationskälla som vi använt oss av.

Det går inte att undvika en viss subjektivitet i de primärdata som är insamlade från reklambyråerna, då reklambyråerna har en tendens att försköna sig själva och sitt agerande i relationen med sin kund. Detta är något vi kommer att ta hänsyn till i analysen. Vår förhoppning är att kunna dra nytta av reklambyråernas brist på självinsikt då vi gjort jämförelser mellan reklambyråerna och företagen som anlitar reklambyråer. Gapet mellan hur de verkligen agerar och hur de själva ser sig agera i relationen kommer att tydliggöras.

I vår undersökning har vi inte haft möjlighet att intervjua de säljande och köpande företag som har en direkt relation med varandra. Istället har vi valt företag oberoende av varandra, men som har relationer till andra säljare och köpare. Möjligen hade det varit bättre för vårt problem om vi fått möjligheten att analysera två parter syn på samma specifika problem. Dock har det inte funnits möjlighet eller intresse från respondenternas sida att vara så pass specifika. Eftersom vi

inte har haft möjlighet att styra hur respondenterna har svarat på frågorna så har vissa svar varit mer ingående än andra.

3.6 Alternativa forskningsmetoder

Ett antal olika begränsande faktorer har bidragit till att metoden blivit anpassad till de möjligheter som fanns till vårt förfogande. Intervjuerna har enbart gjorts via mail. Det hade funnits fördelar med att träffa våra respondenter personligen, men på grund av geografiskt avstånd och tidsbrist har detta inte varit möjligt.

Vi är dock tacksamma att våra respondenter, trots deras tidsbrist, tagit sig tid att hjälpa oss med insamling av data. För att kunna göra en bättre generalisering hade ett större antal respondenter varit att föredra, men då det är det unika i varje respondents resultat som vi vill ta fram anser vi att det antal respondenter som deltagit är rimligt. En kvantitativ undersökning hade varit att föredra om syftet var att generalisera, men då vårt mål med datainsamlingen är att gå på djupet är detta alternativ inte intressant.

4. EMPIRI

I detta kapitel redogör vi för data som insamlats via våra kvalitativa intervjuer. Först presenteras data från intervjuerna med de tre reklambyråerna, därefter material från de tre intervjuerna med företagen. Varje intervju inleds med en kort beskrivning av företaget samt respondentens arbetsuppgifter.

4.1 Intervju – Reklambyrå Alfa

Alfa är en reklambyrå som är belägen i Malmö. Sedan starten år 2001 har de två grundarna anställt ytterligare tre personer till verksamheten. Vår respondent hos Alfa är grundare av företaget

Alfa anser att förtroende betyder allt för en reklambyrå. Han menar att det är av stor vikt att ha en bra produktportfölj att visa upp för en potentiell kund. Dock sker ingen marknadsföring genom de traditionella kanalerna, såsom exempelvis annonsering i tryckt media och på Internet. Den främsta marknadsföringskanalen för Alfa är "nätverkande", det vill säga att deras anställda rör sig i rätt kretsar och träffar intressanta människor, som potentiella kunder eller som kan leda till att kontakter med andra potentiella kunder kan knytas. En viktig del i denna typ av marknadsföringsstrategi är, enligt Alfes grundare, det rykte reklambyrån har. Det är viktigt att detta rykte är av positiv karaktär för att kontakter lättare skall knytas och därmed skapa bestående affärsrelationer. Alfa har även använt sig av sponsring för att marknadsföra sig själva. Exempel på detta är att Alfa låtit göra en logga gratis för att få sin egen tryckt i en tidning.

En relation med Alfa föregås med en så kallad provtid. Detta innebär att då en kund närmar sig Alfa för att anlita dem inleds ett samarbete där kunden och Alfa tillsammans testar hur den "riktiga" processen kommer att fungera. Om båda parter är nöjda med resultatet inleds en affärsrelation. Enligt Alfa borde dokument med äganderätter skrivas under redan i detta skede - dessvärre sker detta enbart i en drömvärld, menar Alfa. Dock upprättas ett avtal där prissättning fastställs. Detta kan vara en fast summa för slutresultatet, ofta i kombination med timarvode för de anställda. Dessvärre händer det emellanåt att kunden ändrar sig och till och med kommer med nya önskemål som inte är skäligen med tanke på den summa som tidigare fastställts. De befintliga kontrakten blir således ogiltiga och följs av en mängd muntliga avtal.

Hos Alfa anser de att det viktigaste för att upprätthålla en god relation med kunden är att ha god kommunikation med denne, samt att ha en så transparent arbetsprocess som möjligt. Alfa anser därmed inte att det finns några problem med att kunden inte har tillräcklig insyn i reklambyråns arbete. Beroende på det geografiska avståndet till kunden, försöker de att träffa denne ett par gånger i veckan. Generellt sett anser de att kunderna är vana vid att arbeta tillsammans med en reklambyrå och vet därmed vad de kan förvänta sig av dessa, samt vad som krävs för att få samarbetet att fungera. Alfa har som princip att alltid ha direktkontakt med de personer som har mandat att godkänna slutresultatet.

Grundaren anser att Alfas främsta styrka är deras förmåga till öppen och prestigelös kommunikation. Han anser också att de är speciellt duktiga på att uppfatta vad kunden egentligen efterfrågar. Efter många år inom branschen anser respondenten att de på Alfa har kunskap om vilken information kunden måste delge Alfa innan arbetet kan påbörjas.

Det är viktigt att alltid ge kunden ”sista ordet”, det vill säga – det kunden godkänner är det som skickas till tryck. Korrekturläsning är därför alltid kundens ansvar. Om det senare upptäcks misstag i den tryckta versionen faller detta på kunden, eftersom Alfa fått arbetet godkänt. Om kunden inte är nöjd med det slutliga resultatet finns det enligt Alfa tre möjliga vägar:

- Kunden är så pass viktig att de som uppdragstagare är villiga att själva ta kostnaden för att inte förlora kunden.
- Hänvisar till kontraktet och ”tvingar” kunden att betala
- Förhandlar och kommer tillsammans fram till en lösning

Det senare alternativet är enligt Alfa det vanligaste och det alternativ som eftersträvas att följa om en sådan situation skulle uppstå.

Enligt Alfa har den tekniska utvecklingen och kundens ökade information inte bidragit till att fler företag väljer att själva hantera den grafiska formgivningen. Dock märker Alfa att kunderna är mer medvetna om formen och designens betydelse på en marknad, som karaktäriseras av ett ökande brus. Alfa menar därför att många kunder idag är mer villiga att betala för god formgivning än vad de var för bara några år sedan.

Hos Alfa har de främst fasta konton vilket innebär att de allra flesta kunder är återkommande. De kunder som faktiskt har lämnat byrån har gjort detta på grund av att de inte insett hur dyrt det är att anlita en reklambyrå.

4.2 Intervju – Reklambyrå Beta

Den andra reklambyrån som vi valt att intervjua är Beta, ett internationellt företag med kontor i elva länder runt om i världen och huvudkontor i Paris. En av Betas konkurrensfördelar är att det unik kunskap om en speciell målgrupp. De har ett 15 år gammalt internationellt nätverk med massor av erfarenhet och kunskap. Personen som vi intervjuat arbetar som Creative Director på deras filial i Stockholm.

För att komma i kontakt med sina kunder ringer Beta och ber att få komma och presentera sig. De anordnar även seminarier och föredrag och ibland samarbete med exempelvis Annonsörföreningen. För att bibehålla kontakten följer de upp deltagarlistor med telefonsamtal. Beta anordnar även egna frukostmöten där de bjuder in utvalda kunder inom samma branscher. De kommer också i kontakt med nya kunder genom rekommendationer från andra nöjda kunder. Det har också hänt att kunden söker upp dem direkt, eftersom de är nyfikna på just deras specialkompetens.

Det första Beta gör när de fått ett nytt uppdrag är att samla in information och därmed få kunskap om kunden. Detta sker tillsammans med kunden och är en process som de gör dels för sin egen skull, men också för att skapa en djupare förståelse för slutkundernas behov och värderingar. I detta första stadium är det inte ovanligt att Beta genomför fokusgrupper och liknande fördjupande kunskapsinhämtningar. Vidare fortskriver processen med analyser, sammanställningar och en idéutvecklingsprocess. Denna process kan ibland vara väldigt omfattande med heldagsarbete tillsammans med uppdragsgivaren, och ibland enklare med bara det kreativa teamet. Om det inte finns någon tydlig varumärkesposition och kommunikationsstrategi från tidigare, är detta första prioritet. Vidare uppkommer idéer och skisser på kommunikationslösningar. Efter presentation och godkännande av uppdragsgivaren produceras original, fotografering och filmningar. Slutligen görs tryckfärdiga material eller filmer.

Det händer att Beta skriver avtal innan de inleder en relation med en kund. Det beror ofta på vilken organisation och erfarenhet uppdragsgivaren har eller vilka regler som gäller i dennes företag. Ofta följer avtalet Reklamförbundets regler. Om de jobbar med konfidentiella projekt skriver Beta speciella sekretessavtal.

För att kunden ska känna sig säker i relationen arbetar de anställda på Beta med öppenhet och regelbundna avstämningar. De försöker även att snabbt rapportera avvikelser eller andra faktorer som förändrar upplägget.

För att ge kunden det resultat som han eller hon önskar sätts målen upp gemensamt med kunden, på olika möten och presentationsförslag. Rimligheten att nå målen diskuteras kontinuerligt, eventuella justeringar görs under vägen. Eftersom det är kommunikationen i sig som ska nå målen så blir det ju ofta kampanjernas utfall som avgör om Beta har lyckats med sitt arbete.

På frågan om de använder färdiga paketlösningar svarar respondenten att det i grunden alltid finns ett system, ett pakettänkande. Detta anpassas efter olika förutsättningar, som tid, pengar eller att kunden enbart vill fördjupa sig i ett undersökande skede. Nästan ingen kund genomför projekt på samma sätt. Olika personligheter hos uppdragsgivaren skapar också olika arbetssätt och påverkar därmed relationen.

Vad gäller prissättningen så arbetar Beta utifrån en prislista. När projekten går på löpande räkning är det denna prislista som gäller, men oftast lämnas bindande offerter, som godkänns innan arbetet startar. Om de märker att budgeten inte håller förvarnas uppdragsgivaren och eventuella justeringar görs.

Beta tror att det kan stämma att det generella missnöjet mot reklambyråerna har ökat på grund av att effekterna av arbetet inte redovisas på rätt sätt. Beta påpekar vidare att det inte alltid är helt enkelt att redovisa effekterna av enskilda reklamkampanjer. Ofta hänger en kampanj samman med PR, events och andra aktiviteter och det är därför är svårt att säga vad som beror på vad. Ofta är kunden och byrån inte klar över vad som ska mätas. Egentligen är det, det slutliga köpet som räknas, vad som skapat eller påverkat dessa kan vara en vetenskap att klargöra.

Tillsammans med sina uppdragsgivare går Beta igenom både rimliga målsättningar och uppföljningar på försäljningsresultat. Detta för att bilda sig en gemensam uppfattning kring vad som har uppnåtts och varför.

Vad det gäller insyn i kundens affär, tror Beta att de flesta byråer försöker vara öppna och flexibla. När det gäller hur byrån arbetar internt, med exempelvis sin egen produktionsapparat anser Beta att kunden inte bör ha alltför mycket insyn.

På Beta har de nästan daglig kontakt med kunden under de perioder som olika projekt genomförs. Under projektet svarar de anställda på Beta på frågor och har löpande avstämningar och presentationer. På Beta arbetar de hellre med små, regelbundna möten än få och stora möten. Beta upplever att deras kunder är väldigt delaktiga, eftersom det är de som är specialisterna på sina områden och sitter med mycket kunskap. Beta anser att det är dumt att inte involvera dem djupt. Dessutom anser Beta att det är roligare när fler hjärnor får gnuggas.

Eftersom kunden godkänner allt innan det släpps i så är det kunden som får stå för kostnaden om denne inte skulle vara nöjd. Visar det sig att det är Beta som missat något eller gjort något fel så får de stå för kostnaden. En svårighet som Beta upplever är marknadsansvariges position och lojalitet med överordnade. Ibland kompromissas lösningar för att de är svåra eller obekväma att driva igenom.

Betas största uppdragsgivare återkommer hela tiden under året. Några få kunder gör endast enstaka kampanjer och lämnar därefter byrån, ofta beroende på att de saknar pengar. Andra faktorer till att kunderna inte fortsätter relationen kan vara att någon har gått i konkurs, bytt marknadschef eller att någon internationell kund har tvingats byta ut Beta till någon internationell reklambyrå.

Beta menar att ingen av deras kunder har varit missnöjda hittills, vad de vet i alla fall. Många uppdrag som de gör är enstaka satsningar mot ett visst segment. När satsningen är klar kan det hända att kunden inte har ytterligare budget för liknande satsningar och därför upphör samarbetet.

På frågan om dem upplever att kraven ökar svarar Beta att om kraven består i att byråerna ska jobba mer professionellt och göra seriösare underarbete är det bara bra. Om kraven att de ska vara mer kreativa är det också bra. Om kraven är att byråerna ska förvalta kundens pengar bättre är kraven också rimliga. Men kraven att byråerna ska garantera effektivitet måste vara ett gemensamt uppdrag.

Beta tycker till viss del att kundens ökade kunskap och ökade tillgång till information har påverkat deras arbete. Det är ibland en övertro på dessa nya medier, eftersom de är billigare och att göra det själv. Det skapar många tvivelaktiga aktiviteter och lösningar som är ganska

medelmåttiga. Uppdragsgivaren låter sig gärna lockas av att prova en litet udda kanal. Detta stör i viss mån de tankar och strategier som Beta lagt. Beta menar vidare att det i branschen finns en tro att många av dessa nya informationskanaler kräver en alldeles egen varumärkesstrategi, som ska leva sitt eget liv. Detta skapar prestige och konflikter mellan olika discipliner och byråer (exempelvis mellan webbyrån, reklambyrån eller pr-byrån).

4.3 Intervju – Reklambyrå Gamma

Gamma är en Stockholmsbaserad reklambyrå med 15 anställda. Den person vi intervjuat hos Gamma har varit anställd som projektledare i två år. De kom på tredje plats i Sveriges Bästa Byrå, i Dagens Industris årliga undersökning av kundernas nöjdhet med reklambyrån. Så enligt Gamma är deras kunder nöjda.

Gamma är en reklambyråbyrå med internationellt fokus, där mer än hälften av de anställda har utländsk bakgrund. De har medarbetare från Storbritannien, USA, Australien, Spanien och China. De svenskar som jobbar på byrån har alla studerat eller arbetat utomlands. Detta ger dem enligt Gamma ett lite annorlunda perspektiv i jämförelse med traditionella svenska reklambyråer och Gamma anser att detta är den främsta konkurrensfördelen som Gamma har.

Gamma anser att förtroende har extremt stor betydelse i reklambranschen, liksom i alla branscher där det säljs löften om att åstadkomma något. I Gammas fall är det löften om att de kommer att ta fram en optimal idé för hur och vad det köpande företaget skall kommunicera. Kunden måste känna att det team de träffar från en reklambyrå kommer att leverera enligt deras förväntningar och helst över dessa.

Den viktigaste faktorn för om förtroende skapas eller inte har enligt Gamma främst att göra med de personer som kunden träffar från reklambyrån. Det handlar dels om personkemi, då samarbetet med kunden pågår under en relativt lång tid. Vidare anser Gamma att de köpande företaget måste känna att den reklambyrå de anlitar förstår köparen och de problem och utmaningar som projektet innebär. Om inte reklambyrån förstår de köpande företaget uppkommer med största sannolikhet inget förtroende, hur många bra kampanjer byrån ifråga än kan visa upp i sitt "track record". Då det handlar om rådgivning måste kunden känna att de får bra råd, annars finns det ingen poäng med att anlita byrån och betala för deras råd.

Andra faktorer som påverkar är de "Case" Gamma kan visa upp på arbeten som tidigare gjorts för andra kunder. Många bra och lyckade kampanjer verkar förtroendeingivande för kunden enligt Gamma. Vidare menar Gamma att de individuella konsulternas CV:n i form av vilka uppdrag de tidigare arbetat med kan bidra till förtroende. Även storleken på byrån kan ge ett visst förtroende, om det bara är tre personer på reklambyrån så kan det ge en viss osäkerhet.

Gamma gör ingen traditionell reklam för sig själva. De låter istället reklamkampanjer och grafiska identiteter som de skapat för sina kunder indirekt göra reklam för byrån. Dels genom att de visar Case på sin webbsida och på säljmöten för att visa vad de är kapabla att göra, och dels genom att sätta ut tryckkort på annonser de gjort. Enligt Gamma är det dock aldrig referenserna på en hemsida som är avgörande för huruvida ett samarbete inleds utan det är alltid vid det inledande mötet med reklambyrån som kunden bestämmer sig.

Ett annat sätt som Gamma marknadsför sig på är genom PR och tidningar såsom Dagens Media och Resumé, läses av många inom marknadskommunikation, det vill säga potentiella kunder för Gamma såsom marknadschefer. Om Gamma gör något spännande projekt, en ny identitet eller någon kampanj så kontakter de ibland journalister och försöker få dem intresserade av att skriva om det.

Ibland tar Gamma kontakt med potentiella kunder och erbjuder sina tjänster. Dock är det oftast nya kunder som tar kontakt med reklambyrån. Då kunderna tar kontakt med Gamma har de ofta blivit rekommenderade, eller sett det material som Gamma har gjort någon annanstans. Ibland blir Gamma inbjudet till en *pitch*. Då lämnar kunden en *brief* på ett projekt till ett antal olika reklambyråer. Därefter får varje byrå komma och presentera sin lösning och kunden väljer därefter den reklambyrå som de känner bäst har förstått vad deras varumärke står för och således dem som de känner störst förtroende för.

När en kund väl har närmat sig Gamma för att inleda ett samarbete består den följande processen av ett antal steg:

- **Initialt möte** - Här går det ut på att få en bra förståelse för kundens varumärke och deras verksamhet, samt skapa förståelse för kundens behov och önskemål.
- **Research** - Reklambyrån undersöker och analyserar kundens marknad och konkurrenter för att skapa sig en bild av kundens varumärkesposition.
- **Brief** - Reklambyrån tar tillsammans med kunden fram en brief som beskriver uppdraget, genom att sätta upp mål, definiera målgruppen och dess behov, samt bestämma huvudbudskapet och göra en konkurrensanalys.

- **Offert** - Reklambyrån skickar en kostnadsberäkning för godkännande till kunden, då denna är godkänd inleds arbetet
- **Creative session** - *Internt brainstorm-möte* på byrån där det diskuteras alternativa lösningar på *briefen*. Efter detta möte sätter det kreativa teamet igång med att ta fram ett kreativt koncept för en kampanj, en *story board* för en film, eller vad det nu är som är uppdraget. När det kreativa teamet har några bra spår hålls ytterligare interna möten, då utvärderas idéerna. Eventuella ändringar görs för att idén ska vara så stark och genomtänkt som möjligt när den presenteras för kunden.
- **Presentation** – Detta är själva lösningen på *briefen*. Ett kreativt koncept presenteras för kunden för deras godkännande.
- **Produktion** - Om det kreativa konceptet faller kunden i smaken går projektet in i ett produktionsskede. I denna fas färdigställs allt.

När ett samarbete inleds är det viktigt att från början vara tydlig och förstå samt styra kundens förväntningar, det vill säga inte lova något som inte kan hållas. Gamma betonar betydelsen av att parterna i relationen hela tiden kan stämma av med varandra. Briefen är en viktig del i denna avstämning då det är här själva uppdraget specificeras. Om Gamma känner till kundens förväntningar är det enklare att få nöjda kunder.

För att skapa en långsiktig relation till kunden handlar det, enligt Gamma om att se till att kunden är nöjd med det som presteras. Och att kunden känner att de får ett högt värde för det som de investerar hos byrån. Detta betyder inte att Gamma alltid gör precis som kunden vill. Ofta är deras rekommendationer tvärt emot vad kunden tänkt sig. Men om reklambyrån har ett bra resonemang om varför de råder kunden att göra på ett visst sätt så brukar kunden bli nöjd och respektera att Gamma inte bara gör precis som de är tillsagda. Det handlar om att förstå vad kunden behöver, bättre än de förstår det själva, så att de känner att de verkligen har en bra partner som tillför något. Enligt Gamma handlar det inte bara om att köpa en lösning utan i lika stor utsträckning om att köpa en person eller ett team.

I samarbetet finns många avstämningspunkter för att skapa säkerhet för kunden. Det påbörjas inget arbete förrän kunden skrivit under en given offert, och båda parter är således överens om

vad det kostar. Alla kreativa lösningar presenteras för kundens godkännande, allt som skall till tryck skickas för nytt godkännande efter varje gång som kunden kommit in med ändringar för att de hela tiden skall kunna godkänna slutresultatet.

När ett stort projekt avslutats så ordnar Gamma ofta ett avstämningsmöte då de gör en utvärdering av projektet.

Gamma använder sig sällan av standardiserade lösningar i och med att varje kund har unika önskemål och behov. Alla projekt är därför skräddarsydda efter kundens behov.

Enligt Gamma kommer parterna alltid överens om priset innan arbetet startar. Byrån ger ett pris som baseras på ett rimligt antal timmar för att genomföra projektet. Om det är så att det visar sig ta fler timmar eller färre timmar så påverkar detta inte priset. Det enda som kan ändra priset är om briefen ändras. Om kunden har sagt att de vill att en annonskampanj skall fokusera på att lansera en ny produkt, men sen när de ser det kreativa konceptet kommer på att de istället vill att kampanjen skall fokusera på deras servicenätverk, kan ett tillägg göras.

Enligt Gamma är det svårt att direkt mäta effekterna av reklam. Det är lättare när det gäller promotion, då syns det direkt att försäljningen går upp. Om projektet istället gäller ett varumärkesarbete, är det väldigt svårt att mäta vad det har för effekt. Här handlar det mycket om att kunden internt är nöjd och huruvida en intern förankring av ett varumärkesarbete är uppnådd. Det är också möjligt att mäta *awareness*, men det tar ofta ett par år för ett varumärkesarbete att få full effekt.

Gamma anser att kunden har god insikt i det arbete som görs, i alla fall på den nivå som Gamma anser krävas. Gamma träffar kunderna varje eller varannan vecka. Kunden är delaktig från början i ”brief-stadiet” och är även delaktiga när lösningar presenteras, då kommer kunderna med sin feedback som kanske innebär att vissa justeringar måste göras.

Vem som står för eventuella kostnader som kan uppkomma om kunden inte är nöjd beror på situationen. Om de inte gillar ett kreativt koncept som Gamma presenterar så får de helt enkelt gå tillbaka och arbeta fram ett nytt koncept. Då får reklambyrån lägga ner dubbelt så mycket tid, men detta påverkar inte kunden eftersom de har fasta priser. Här spelar briefen en viktig roll. I

den står det vad som skall göras och vad som är målet. Kostnaderna är knutna till det uppdrag som specificeras i brieven.

Enligt Gamma händer det att kunden har interna problem som visar sig i relationen mellan företaget och reklambyrån. I sådana fall är det ofta enklare för det köpande företaget att skylla på reklambyrån än att ta itu med de interna problemen, vilket kan ge svårigheter för Gamma eftersom de inte kan påverka situationen.

Vidare menar Gamma att de som reklambyrå har en serviceroll i relationen, vilket leder till att vissa kunder utnyttjar reklambyråns position. Detta yttrar sig på så vis att kunden ibland ger omöjliga deadlines, eller ställer orimliga krav. Här gäller det för Gamma att vara tydlig med vad som går och vad som inte går att genomföras.

De flesta av Gammas kunder har varit kunder under väldigt lång tid och projekten avlöser varandra.

Gamma anser att kraven på reklambyråer har ökat och att detta gynnar Gamma som håller en hög standard på sina lösningar.

4.4 Intervju- Företag Delta

Vår första företagsintervju genomfördes med företaget Delta. Företaget är verksamt inom flygbranschen. Huvudkontoret ligger i Malmö, men de har även filialer i Danmark, Dubai och USA. I Sverige har företaget 35 anställda. Företagets totala omsättning ligger på 216 miljoner kronor per år. Vår respondent arbetar som Sales & Marketing Director.

Delta använder sig av sin reklambyrå löpande, vilket innebär i princip varje månad. Delta menar att det löpande arbetet är typiskt mindre arbeten. Under varje 24 månaders period försöker Delta göra ett större projekt som löper över en fyra till sex månaders period med intensivt arbete.

Delta väljer reklambyrå genom bevakning av branschutmärkelser. De går även igenom liknande och allmänna referenser, samt kontakter med nyckelreferenser. På Delta går de mycket på magkänsla när de väljer reklambyrå, det vill säga hur väl personkemin fungerar. De gör även en bedömning av reklambyråns förmåga att fullfölja projekt innan de inleder ett samarbete. Dessutom har Delta generella krav i sin ISO9000 standard angående leverantörsutvärdering. Innan Delta inleder ett samarbete med en reklambyrå skriver de ett sekretess- och ett leverantörsavtal.

Deltas relation med sin reklambyrå är idag inte helt idealisk. Enligt Delta är den personliga relationen bra, men innehållet i deras leveranser motsvarar inte deras förväntningar. Deltas bedömning är att detta beror på låg kompetens i reklambyråns team.

I normalfall har Delta en långsiktig relation med sin reklambyrå. Delta menar dock att de kan se en viss nytta av att byta reklambyrå med ett visst intervall för att få in nya idéer och ny energi.

Delta har använt sig av målstyrning, vilket har fungerat bra i och med de har haft en kompetent motpart. De senaste två åren då de haft en svagare motpart har målstyrning inte fungerat tillfredsställande och Delta har fått styra mycket reklambyråns arbete, vilket inte är önskvärt av resursskäl.

Den som har den löpande kontakten med reklambyrån är inte den som tar det slutgiltiga beslutet. Men för att underlätta för beslutsfattaren sker rapportering till denne i genomsnitt tre gånger mellan order och leverans, utöver den löpande kontakten.

Delta är missnöjd med att de oftast inte lyckas prestera en skriftlig brief. Därför brukar de på Delta inleda projekten med en brainstorming som sedan dokumenteras och utgör själva briefen. Sedan genomförs projektet enligt överenskommen tidsplan med relativt jämna avstämningar där reklambyrån presenterar arbetet så långt de har kommit för att se att båda parter är på väg åt rätt håll.

Delta anser att reklambyråerna i vissa fall är dåliga på att påvisa effekterna av deras arbete som presenteras, men Delta har dock stor förståelse för detta eftersom materialet som reklambyråerna producerar till Delta används i över hundra länder. Kostanden att professionellt mäta utfall skulle överstiga Deltas totala budget. Delta anser således att de har haft tillräcklig insikt i reklambyråns arbete.

Delta upplever inte att priset drar iväg då de jobbar mot fasta offerter, men när de arbetar med större reklambyråer tenderar kostnaden ofta att vara högre än resultatet. Delta anser att reklambyråer har ett väldigt gammalmodigt arbetssätt med minst fem personer på varje möte. Detta kombinerat med osedvanligt höga lönekostnader tenderar kostnaden för tjänsten ofta blir mycket hög.

Om de på Delta inte skulle bli nöjda med resultatet som reklambyrån presenterar är det alltid reklambyrån som får stå för kostnaden.

Den fördelen som Delta värderar högst hos sin reklambyrå är förmågan att ”Thinking outside the box” samt att de kan arbeta med målstyrning.

När Delta anlitar en reklambyrå upplever respondenten att de i hög grad erbjuder färdiga skraddarsydda paket istället för individuella lösningar.

Att kraven på reklambyråerna har ökat upplever Delta som något positivt då han anser att det nödvändigt att reklambyråerna växer ur sin ”flumbubbla” och börjar leverera. Delta anser vidare att de alltid har haft mycket att säga till om i sin relation med reklambyrå.

Delta anser inte att den ökade tillgången på information har underlättat utvärderingen av reklambyråerna utan tycker att utvärdering av reklambyråer är väldigt svårt, vilket försvåras ytterligare av osedvanligt hög personalomsättning på de flesta reklambyråer.

4.5 Intervju - Företag Epsilon

Vår andra företagsintervju gjorde vi med företag Epsilon som är en av Sveriges ledande jordproducenter och en av de främsta leverantörerna av trädgårdsprodukter i Norden. Omsättningen år 2006 låg på 250 miljoner kronor och antalet anställda är 80 stycken. Vår respondent är försäljningsansvarig i Norden.

Epsilon har kontakt med sin reklambyrå cirka en gång i veckan. De väljer reklambyrå utifrån rekommendationer från andra eller genom andra kontakter. Oftast ligger en offert till underlag för ett specifikt uppdrag, till exempel produktutformning, annonskampanj eller broschyr.

Epsilon menar att huruvida de gillar sin reklambyrå eller inte är väldigt personrelaterat. På Epsilon byter de oftast ut reklambyrån mycket snabbt om relationen inte är bra. Epsilon menar vidare att det är väldigt svårt att mäta om de får ut det önskade resultatet i relationen med reklambyrån, eftersom det i all marknadsföring är svårt att mäta det slutgiltiga resultatet. Det är nästintill omöjligt att mäta till exempel en annonspåverkan, eftersom det oftast inte är mätbart att ser hur annonsen påverkar en ökad försäljning.

Epsilon arbetar oftast med långsiktiga relationer, såvida det inte handlar om speciella uppdrag där det behövs speciell kompetens. Vad gäller Epsilons roll i relationen menar de att de som köpare har all beslutanderätt. Dock lyssnar Epsilon oftast på reklambyråns förslag, eftersom de har betalt för att få deras uppfattning och för att kunna utnyttja deras kompetens. På Epsilon anser de sig vara mycket delaktiga i reklambyråns arbetsprocess, då det är dem som fattar alla beslut. Det är samma person som håller i den regelbundna kontakten med reklambyrån, som godkänner det reklambyråerna producerar och fattar de slutgiltiga besluten.

På Epsilon använder de sig oftast av en marknadsbudget som de delger reklambyrån, som sedan utarbetar en kampanjplan med olika innehåll beroende på uppdragets karaktär. Denna arbetsprocess ser helt annorlunda ut beroende på om det är en produkt lansering med ny produktutformning eller om det är en redan etablerad produkt.

Epsilon menar att det är ett stort problem att det inte går att mäta effekten av det arbete som reklambyrån presterar. Han betonar återigen svårigheten med att mäta resultatet av till exempel en ny broschyr. Därför är det också en omöjlighet att kunna värdera hur mycket ett arbete utfört av en reklambyrå är värt.

En normal reklambyråkostnad är 800 kronor per timme, men den kan också vara betydligt högre. Epsilon menar att denne kostnad inte motsvarar utbildningsnivån på en reklambyrå utan snarare beror på att de inte kan fakturera all tid, då reklambyråerna oftast inte har några höga investeringskostnader. Sett ur detta perspektiv anser Epsilon att kostnaden inte motsvarar deras arbete. Däremot menar Epsilon att om reklambyrån har förmågan att hjälpa till med en lyckad produktlansering så är deras kostnad aldrig för hög jämfört med en misslyckad lansering.

Även om reklambyrån inte alltid har samma åsikter som Epsilon, tycker inte de att det brukar vara några problem när det slutgiltiga beslutet med reklambyrån ska tas. Vidare menar Epsilon att det inte brukar uppstå något missnöje då Epsilon har som krav att godkänna reklambyråns prestation innan någonting slutförs.

Epsilon värderar den kunskapen om produkten och det specifika marknadsområdet som reklambyråns främsta fördelar. Dock ser Epsilon att det kan vara till nackdel med för god marknadskännedom då det kan missgynna nytänkandet. Epsilon väljer oftast reklambyrå utifrån kunskap om vad de kan erbjuda och ofta väljer de en reklambyrå där kompetensen är spridd inom olika områden.

Epsilon upplever att kraven på reklambyråerna har ökat de senaste åren och en anledning till detta anser respondenten vara den nya informationsteknologin. IT har gjort att företag kan göra mycket själv som var omöjligt att göra för några år sedan, till exempel uppdatering av hemsidor och produktblad.

Under de 25 år som Epsilon har arbetat i relationer med reklambyråer har företagets roll i samarbetet inte förändrats något nämnvärt. Epsilon menar att de har lika mycket att säga till om idag som för 25 år sedan. Vad gäller reklambyråkostnaden så budgetar Epsilon i procent lika mycket som för tio år sedan.

Epsilon anser att det har blivit svårare att utvärdera reklambyråns arbete idag än tidigare. Detta eftersom de olika parametrarna ökar. Marknaden har blivit mer komplex och mer internationell. Relationen med reklambyrån har intensifierats under de senaste tio åren, då mycket kontakt sker via mail och därmed kan till exempel texter och annat material godkännas utan att parterna träffas. Den nya tekniken har också inneburit reklambyrån idag inte behöver vara lokal.

4. 6 Intervju – Företag Zeta

Zeta är ett av Sveriges största företag med huvudkontor i Stockholm. Företaget har en diversifierad produktportfölj och vänder sig både till företag och till konsumenten. Företaget hade under 2005 en omsättning på drygt 29 miljarder kronor och antalet anställda inom moderbolaget uppgår till 950 stycken. Respondenten hos Zeta är kundklubbsansvarig.

Företaget Zeta använder sig av reklambyråer kontinuerligt under årets lopp. Under vissa perioder används reklambyråns tjänster mer frekvent, beroende på rådande kampanjer som företaget är engagerade i.

När Zeta skall utse en reklambyrå att samarbeta med väljs ofta en som någon inom organisationen känner till. När en potentiell kandidat har hittats bokas ett möte med reklambyrån i fråga. Vid detta möte delar Zeta med sig av sina tankar om vad som skall produceras och ber reklambyrån återkomma med idéer, prisbilder och en tidsplan. När detta moment är avklarat tar Zeta referenser på reklambyrån för att kontrollera att de har skött sina tidigare uppdrag. Innan ett större projekt skall inledas görs ofta ett mindre projekt tillsammans för att testa hur det fungerar mellan reklambyrån och företaget. Innan arbetet sätter igång skriver parterna både ett pris- och ett sekretessavtal med varandra.

Zeta anser sig ha en bra relation till sin reklambyrå främst på grund av att de är ärliga och delar med sig av alla sina tankar angående de specifika projekten. Zeta anser att i 80 procent av fallen är slutresultatet precis som de tänkt sig inledningsvis, men att detta ofta beror på hur väl förberedda Zetas representanter varit.

Relationen ses som långsiktig och det anses allt för dyrt att byta reklambyrå. Zeta anser också att den tid som investerats i relationen samt den gemensamma kunskap som byggt upp under relationen, är för värdefulla faktorer för att ignoreras.

Reklambyrån får arbeta väldigt fritt med ett projekt, men Zeta tenderar att vara väldigt kritiska när det väl är dags att presentera arbetet. Respondenten hos Zeta anser att de har en väldigt liten delaktighet i arbetsprocessen, men när idéerna väl är presenterade och godkända har de en betydligt större roll i arbetet. Zeta vill vara delaktiga under denna fas på grund av att det ligger i deras intresse att se till att slutresultatet blir det önskade. Dock kan detta uppfattas som störande hos reklambyrån som inte alltid uppskattar att Zeta lägger sig i för mycket.

Zeta menar att en bra reklambyrå skall kunna försvara sina egna kreativa idéer och kunskapen om målgruppen för att förhindra att meningsskiljaktigheter uppstår. Ofta är det svårt för reklambyrån att uppskatta den ekonomiska kostnaden av arbetet, vilket gör att Zeta blir förvånade när fakturan kommer och känner sig i många fall lurade. På Zeta ser de därför till att alltid få specificerade fakturor. Zeta upplever att kostnaderna ofta tenderar att stiga kraftigt. Detta sker eftersom det i många fall finns en väldigt stark tidspress som kan köpas fri, vilket bidrar till väldigt dyra kampanjer.

I många fall är det svårt att mäta vilken effekt försäljningen får på grund av det arbete som har gjorts. Är det en försäljningskampanj är det betydligt enklare att mäta effekterna än om det är en varumärkeskampanj.

I Zetas fall är det nästan aldrig beslutsfattaren som håller i den löpande kontakten med reklambyrån. Zeta anser att det egentligen borde vara någon i ledningen eller styrelsen som tog beslutet, men att det sällan är så. Zeta tycker också att det i många fall blir en allt för vänskaplig relation till reklambyrån, vilket gör det ännu svårare att ta beslut som är negativa för relationen. Det bästa vore då att beslutsfattaren vore helt neutral.

Om Zeta inte är nöjda med resultatet anser de att reklambyrån har svårt för att ta kritik och i många fall väljer att skylla från sig på Zetas okunskap och bristande briefings. De kostnader som kan uppstå på grund av denna typ av problem delas kostnaden ofta lika mellan parterna om inget annat specificerats i offerten.

De egenskaper Zeta värderar högst hos en reklambyrå är följande:

- Ärlighet
- Snabbhet
- Förmågan att hålla sig till tidplanen
- Förmågan att hålla sig till den ekonomiska planen

Ibland har Zeta kommit i kontakt med reklambyråer som visat upp arbeten som är gjorts för andra företag. Om Zeta märker att denna typ av standardlösningar används i arbetet avbryter de samarbetet med reklambyrån omedelbart.

Zeta anser inte att kraven på reklambyrån har ökat. Teknikens frammarsch har däremot lett till att reklambyrån fortare kan slutföra idéskapandet och därmed få ett snabbare godkännande från d själva. Zeta anser att reklambyråerna sällan förändras, men att företaget med tiden blivit allt bättre

på att hantera arbetet med reklambyrån på bästa möjliga sätt. Arbetet fungerar smidigare idag då kunskapen att generera idéer till de olika kampanjerna ökat, vilket förenklar reklambyråns fortsatta arbete.

5. ANALYS OCH DISKUSSION

I detta kapitel analyserar vi det insamlade materialet, för att urskilja om vår undersökning stämmer överens med tidigare teorier och forskning. Analyskapitlet är uppbyggt efter relationsmodellens fyra olika faser. Detta för att lättare återkoppla till vår teori.

Ford et als (1998) relationsmodell är en utgångspunkt i vår analys. Upplägget har formats utifrån strukturen på relationsmodellen, men innehållet i de olika faserna är anpassat efter de teorier som vi valt att ha som utgångspunkt i denna studie. Modellen används för att lättare åskådliggöra hur våra respondenter bygger upp en relation. Genom att utgå från de olika faserna ser vi lättare i vilket skede som förtroendet skapas och i vilken fas förtroendet har störst betydelse.

5.1 Inledningsfasen

Undersökningen som vi genomfört visar på att interaktionen mellan säljare och köpare är fundamental och de fallföretag som vi intervjuat eftersträvar alla långsiktiga relationer. De reklambyråer vi har intervjuat är, i sin tur, väldigt måna om att kunden ska återkomma. Vi kan ändå se en viss tendens till att det är viktigare för en reklambyrå att upprätthålla en långsiktig relation än det är för företaget som anlitar en reklambyrå. Detta eftersom det innebär en större förlust för reklambyrån att mista en kund än det är för företaget att byta reklambyrå. Dock ska företaget inte underskatta den nytta som en långsiktig relation innebär, då en reklambyrå besitter mycket viktig information om företaget. När företaget byter reklambyrå måste den nya reklambyrån sätta sig in i företaget och samla in information som är relevant för att kunna utföra tjänsten, vilket kräver stora resurser från båda parter.

Vidare visar undersökningen på att ett av de tre företagen stannar kvar hos sin reklambyrå trots att de är missnöjda. Detta för att kostnaden att byta reklambyrå är för stor. Detta bekräftas av Fords et als relationsmodell (1998), som pekar på att det finns en tröghet i inledningsfasen, som leder till att kunden undviker att byta leverantör. Dock menar Ford et al (1998) att faktorer som missnöje och utvärdering av nuvarande leverantör, leder till att kunden trots allt ser sig om efter en ny samarbetspartner.

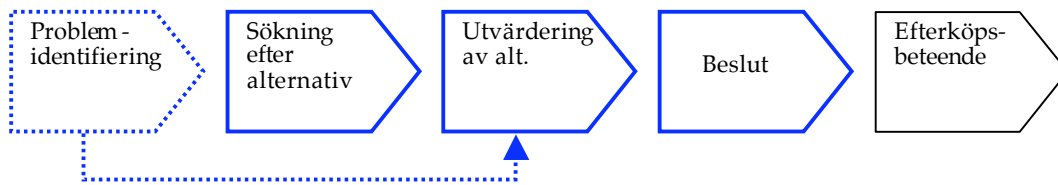
Vår undersökning visar hur stor betydelse det har för en reklambyrå att ha ett gott rykte redan innan ett samarbete inleds. Alla våra tre respondenter från företagssidan utgår från andras rekommendationer när de väljer en reklambyrå. Även de tre reklambyråer, som deltagit i vår

studie, upplever att många av de kunder som tar kontakt med dem gör det för att de har fått rekommendationer från andra. Det finns således ett behov för reklambyråerna att visa på sin kompetens innan relationen inleds. Detta är i enlighet med Hussain et al (2006) som menar att innan en relation uppstår måste köparen förlita sig på enklare signaler för att kunna utvärdera säljarens potential.

Vår studie visar att det beteende som de studerade företagen uppvisar vid köp av en reklambyrås tjänster uppfyller många av de egenskaper Ford et al (2002) anser att industriellt köpbeteende karakteriseras av:

- *De flesta beslut involverar flera personer* – På företaget Delta är det inte den som har den löpande kontakten med reklambyrån som tar det slutgiltiga beslutet. Även i företaget Zetas fall är det nästan aldrig beslutsfattaren som håller i den löpande kontakten med reklambyrån. Dock ser det annorlunda ut på företaget Epsilon där det är samma person som håller den regelbundna kontakten med reklambyrån som fattar de slutgiltiga besluten.
- *Besluten tas av professionella inköpare* – Besluten tas i stor utsträckning av ledning och marknadschef vilket inte är att jämföra med kvalificerade inköpare. Detta bekräftas även av de premisser på vilka beslut angående valet av reklambyrå i slutändan tas.
- *I många fall sker transaktionen inte omedelbart utan kräver ett större förarbete* – Vår studie visar att ett företag och en reklambyrå har flera möten innan ett slutgiltigt beslut tas. En reklambyrå erbjuder kunden ett testprojekt för att bevisa sin duglighet inför det faktiska projektet.
- *Varje leverantör spelar en stor roll för inköparen (vice versa)* – Det är kostsamt att byta reklambyrå eftersom byrån med tiden ”lärt känna” företagets behov mer djupgående. Vidare säger samtliga reklambyråer i vår undersökning att de till stor del arbetar med fasta konton och de individuella kunderna utgör således en stor del av deras verksamhet.
- *Det är ovanligt med enstaka köp* – Detta bekräftas av resonemanget ovan

I nedanstående resonemang utgår vi från den generella köpprocessmodellen (Kotler et al, 2002).



Steg 1 – Identifiering av problem och behov

Köpprocessen inleds med att det köpande företaget identifierar ett problem. Det visar sig att fallet ofta är sådant även i vår studie. Det köpande företaget skall till exempel genomföra en kampanj och kräver således en reklambyrås kompetens. Dock visar resultatet från intervjuerna med reklambyråerna att två av de tre tillfrågade faktiskt söker upp potentiella kunder för att presentera sina lösningar. I samband med detta har det lett till att kunden upptäcker att de är i behov av hjälp. Kunden behöver därmed inte söka efter alternativ eftersom detta redan är gjort av reklambyrån.

Steg 2 - Sökning av alternativ

Då företaget har identifierat ett problem, kommer det att söka efter alternativa lösningar på detta problem. Vi har i vår studie funnit att inköpsprocessen skiljer sig avsevärt från Robinson et als resonemang (1967) om att behovet kvantifieras väldigt noggrant. För att på ett så smidigt sätt som möjligt kunna finna den leverantör som kan leverera enligt den önskade specifikationen. I vår studie har det framkommit att det finns ett antal faktorer som företagen utgår från när de söker reklambyråer:

- Branschutmärkelser
- Tidigare erfarenheter
- Rekommendationer eller kontakter

Samtliga respondenter menar att sökprocessen till största del består av rekommendationer från tidigare kunder till reklambyrån eller genom andra kontakter. Detta talar för Hussain et als resonemang (2006) som innebär att då det handlar om tjänster har en rekommenderande part stor betydelse i och med det inte är möjligt att se hur slutprodukten kommer att se ut. Istället vänder sig företagen till denna tredje part som redan har ett förhållande baserat på förtroende till den potentiella säljaren. Med hjälp av den tredje parten uppstår ett initialt förtroende mellan

parterna. Dock händer det även att den byrå som kan komma upp med bäst preliminära lösning kan vara den som väljs.

Det finns i detta steg ingen nödvändighet att specificera sitt behov. Detta sker först när det uppkommit ett antal potentiella säljare av tjänsten, det vill säga vid utvärderingen. Detta påvisar även förtroendets betydelse i köpprocessen. Företag väljer inte en reklambyrå på måfå vars arbete de inte fått tagit del av eller som dennes tidigare kunder tagit del av. Företag söker automatiskt de alternativ som förmedlar förtroende på något vis. Referenserna (förmedlat förtroende) blir således en inträdesbiljett bland de alternativ som senare kommer att utvärderas av det köpande företaget. Detta stämmer väl överens med de studerade reklambyråernas syn på processen. Få reklambyråer marknadsför sig på traditionellt vis, utan låter ”nätverkande” och referenser fungera som kommunikationskanal.

Steg 3 & 4 – Utvärdering av alternativ & Beslut

När det väl är dags att fatta ett beslut menar respondenterna i vår undersökning att personkemin har stor betydelse för huruvida parterna känner förtroende för varandra. Axelsson (1998) menar att det tar lång tid att bygga upp ett förtroende. Detta resonemang håller vi med om, men vi vill betona betydelsen av att kunna visa på ett förtroende redan i inledningsskedet i en relation. Detta stöds av Cohen (2006) som menar att uppbyggandet av förtroendet startar tidigt i själva säljprocessen, genom olika nivåer av förväntningar.

Vår studie visar att det initiala förtroendet har stor betydelse redan i inledningsfasen. Detta eftersom företagen använder sig av referenser och andras erfarenheter vid val av reklambyrå. Reklambyrån kan också ge prov på sin kompetens genom att visa upp sin portfolio. Det är förtroendet som kvalificerar ett säljande företag till det urval som sedan kommer att ligga till grund för det slutliga valet. De företag som det köpande företaget inte hyser ett förtroende för kommer således att ignoreras vid utvärderingen av dessa alternativ. Vi anser att förtroendet har större relevans i denna inledande fas än det har i Ford et als relationsmodell (1998).

5.2 Utforskningsfasen

Enligt vår undersökning börjar reklambyrån med att samla in information och därmed få kunskap om kunden så fort de har fått ett nytt uppdrag. Detta sker tillsammans med kunden och är en process som de gör dels för sin egen skull, men också för att få en djupare förståelse för slutkundens behov och värderingar. Reklambyrån Gammas respondent säger följande:

”Det handlar om att förstå vad kunden behöver, bättre än de förstår det själva, så att de känner att de verkligen har en bra partner som tillför något.”

Ovanstående resonemang stämmer överens med Grönroos teori (2002) om att det är viktigt för tjänsteföretag att kunna anpassa sina resurser efter de specifika önskemål en kund kan ha. För att detta ska vara möjligt krävs det att det säljande företaget besitter den *kompetens* som är nödvändig för att skaffa fram, samt utveckla de nödvändiga resurserna.

I detta skede av relationen är det viktigt med en öppen relation mellan parterna, så att reklambyrå får tillgång till rätt information om företaget. Reklambyråerna i vår studie har rutiner för hur de ska gå till väga för att få tag på rätt information om sin kund. Det empiriska materialet visar att reklambyrån Gamma har ett utstuderat tillvägagångssätt som de följer när de skaffar en ny kund. Detta är således inte i enlighet med Ford et als relationsmodell (1998) som istället pekar på att det inte finns några rutiner i denna fas. Genom att parterna utbyter information undviker de att skapa förutfattade meningar om varandra och således får relationen en bra utgångspunkt. Vi anser att en öppen kommunikation är av stor betydelse för att relationen ska fungera. Det är även viktigt att företaget hela tiden känner sig delaktiga i reklambyråns arbete. Reklambyråerna måste därför vara villiga att delge företagen den informationen som är relevant för slutprodukten och för att företagen ska känna sig trygga i relationen. Även företagen måste vara angelägna om att avsätta tid och resurser för att vårda relationen med sin reklambyrå. Reklambyrå Beta menar att de inte vill att kunderna ska ha för stor insyn i deras arbete. Detta menar vi kan leda till att företaget känner sig utanför och kan därmed påverka uppbyggandet av relationen.

Det har även framkommit, i vår undersökning, att det är av stor betydelse att skriva avtal mellan parterna. För att minska osäkerheten i relationen och för att undvika konflikter skriver de reklambyråer och företag som deltagit i vår studie avtal. Detta stämmer väl överens med Axelsson (1998): Sakos (1997) teori om *kontraktsmässigt förtroende*. Vi anser att prisavtal är nödvändigt för att undvika konflikter, dock anser vi att det kan finnas en nackdel med detaljerade avtal som styr reklambyråns arbete i hög utsträckning. Denna typ av avtal menar vi begränsar reklambyråns kreativitet och påverkar slutresultatet negativt.

Ford et al (2002) menar att köparen i många fall har problem att identifiera sitt egentliga behov och att detta kan skapa en osäkerhet. Vi menar att denna typ av osäkerhet inte behöver uppstå i relationen mellan ett företag och en reklambyrå, eftersom det är reklambyråns uppgift att identifiera kundens behov. Det är något som företaget Epsilon håller med om, då de anser att reklambyrån får betalt för att identifiera vad Epsilon är i behov av och känner inte någon osäkerhet i att inte lyckas identifiera sitt eget behov. Vi menar att det kan vara en fördel om reklambyrån får fria händer att utveckla det kunden behöver och att det kan vara ett problem att företagen har en för bestämd åsikt om hur de vill utforma sin reklam. Detta kan skapa en konflikt mellan företaget och reklambyrån, då parterna har olika uppfattningar om hur det färdiga resultatet ska se ut. Reklambyråns kreativa förmåga blir då hämmad på grund av att företaget lägger sig i för mycket. Företaget Delta har upplevt en form av behovsosäkerhet då de har fått gå in och styra mycket av reklambyråns arbete på grund av att reklambyrån inte haft tillräckligt med kunskap för att kunna göra det på egen hand.

Marknadsosäkerhet är ytterligare en typ av osäkerhet som Ford et al (2002) redogör för. Denna osäkerhet uppstår då en köpare finner att det finns allt för många alternativa lösningar på ett visst problem. Våra respondenter på företagssidan undviker denna osäkerhet genom att, som vi tidigare nämnt, använda sig av branschutmärkelser, referenser och andras erfarenhet. Vidare väljer våra respondenter på företagssidan att minimera *transaktionsosäkerheten* genom att medvetet söka de alternativ som förmedlar förtroende. Detta reducerar deras risk för att projektet inte ska bli av, eller att slutresultatet inte blir som förväntat.

I denna fas är det således en öppen kommunikation samt avtal som gör att förtroendet utvecklas. Vi finner förtroendet av stor vikt i denna fas, då det har stor betydelse för den fortsatta relationen. Om det inte finns något förtroende kommer samarbetet med största sannolikhet att upphöra. Förtroendet har stor betydelse i denna fas, vilket är inte är i enlighet med Fords relationsmodell, som enbart visar på att förtroendet börjar skapas i denna fas. Vi anser att förtroendet som skapades redan i förra fasen förstärks och utvecklas i utforskningsfasen.

5.3 Utvecklingsfasen

I den här fasen är det upp till reklambyrån att införliva alla löften och avtal som uppkommit under de tidigare faserna. Vi anser att reklambyråerna i denna fas måste börja leverera det som kunden efterfrågar. Det är således viktigt att reklambyrån ger prov på sin kompetens, något som är av stor vikt för våra fallföretag. Detta stöds av Eggert et al (2006) som menar att värde kan skapas i *customer operations*, vilket inkluderar leverantörens kunskap och hastighet att framställa en slutprodukt. Våra respondenter på företagssidan menar att incitamenten för att stanna kvar i relationen ökar om reklambyråerna lyckas visa att de presterar någonting. Detta är i enlighet med Axelsson (1998): Sako (1997) som menar att kompetensen förstärker förtroendet.

Även i utvecklingsfasen har företagets delaktighet och insyn i reklambyråernas arbete stor betydelse. Vår undersökning visar att två av respondenterna på företagssidan inte har tillräckligt med insikt i reklambyråns arbete, medan den tredje respondenten känner sig mycket delaktig i deras arbete. Den sistnämnda respondenten träffar sin reklambyrå en gång i veckan, vilket kan vara en anledning till att de känner delaktighet i processen. Dock har vi inga uppgifter hur ofta de förstnämnda träffar sina reklambyråer, men en rimlig anledning till att de känner sig mindre delaktiga kan vara att de inte träffar sin reklambyrå lika ofta. Dock menar våra respondenter på reklambyråerna att de träffar sina kunder ofta. En respondent uppger att de har daglig kontakt med sina kunder, medan de två andra har kontakt med sina kunder en gång i veckan. Detta kan tyda på att reklambyråerna är mer angelägna om att träffa företagen än vad företagen själva är. Vi tror att det är mycket upp till företaget hur pass delaktiga de är i relationen och att reklambyrån i många fall får skulden för en icke-fungerande relation.

Även Eggert et als studie (2006) pekar på betydelsen av att ha en kontinuerlig kontakt samt att en stor del av värdet skapas i den så kallade *sourcing process*, där fokus för värdeskapande ligger i samspelet mellan köpare och säljare. När relationen byggts upp krävs det många personliga kontakter och det är i dessa som värdeskapandet sker. Den långsiktiga relation som uppstår till följd av detta benämner Rosseau et al (1998) för *relationsbaserat förtroende*. Genom att ha kontinuerlig kontakt med sin leverantör skapas säkerhet i relationen, i form av att företagen får ökad insyn i reklambyråernas arbetsprocess. Det skapar även sociala fördelar då kontinuerlig kontakt leder till en bättre personlig relation. Detta stämmer överens med de fördelar som Grönroos (2002) anser att en regelbunden kontakt ger upphov till.

I denna fas är det viktigast att reklambyrån lyckats redovisa vad de har åstadkommit. Förtroendet utvecklas ännu mer beroende på hur pass samspelta företaget och reklambyrån är med varandra. Dock börjar andra faktorer få betydelse för fortsatt utveckling av relationen, vilket vi nu kommer att se när vi går in i stabiliseringsfasen.

5.4 Stabiliseringsfasen

I denna fas uppstår ett förtroende som är ett resultat av den erfarenhet parterna har av varandra. Det stämmer väl överens med respondenternas syn på långsiktiga relationer, vilket vi redogjorde för i inledningsfasen och även de teorier Grönroos (2002) redogör för om *processbaserat förtroende*. Vidare styrs relationen i denna fas till viss del av rutiner, vilket är i enlighet med Ford et als relationsmodell. Detta kan leda till att relationen tas för given och två av våra respondenter på företagssidan upplever att reklambyråerna i många fall använder sig av färdiga paketlösningar. En nackdel med att använda denna typ av lösning är att tjänsten inte anpassas till specifika behov. Reklambyrån Beta menar att det i grunden alltid finns ett ”pakettänkande”. Däremot försöker de alltid anpassa sig efter de olika förutsättningar som deras kund ger dem.

Även om relationen i denna fas har uppnått stabilitet finns det ingen som garanterar dess varaktighet. Det är viktigt att både reklambyråerna och företagen vårdar sin relation. Det är nu parterna uppnår en personlig relation och vågar uttrycka sitt eventuella missnöje. Respondenterna i vår undersökning värderar den personliga relationen högt, men det visar sig att det trots allt är det slutgiltiga resultatet som har störst betydelse. Detta motsäger Grönroos teorier (2002) om *personlighetsbaserat förtroende* som innebär att kunden stannar kvar i relationen på grund av att det uppstått ett starkt individuellt förtroende till en eller flera personer. Både reklambyråerna och fallföretagen är medvetna om att det är en bra slutprodukt som hela tiden är det slutgiltiga målet. Undersökningen visar att ett företag vill att resultatet ska motsvara deras förväntningar och de vill få valuta för de pengar de har investerat i reklambyrån. Delta har bytt reklambyrå, eftersom de anser att byrån inte har tillräckligt mycket kunskap för att leverera det resultat som Epsilon anser vara önskvärt. Enligt respondenten är den personliga relationen bra, men innehållet i Deltas leveranser motsvarar inte deras förväntningar. Vår undersökning motsäger således även Prahalad (2004) då han menar att det är själva upplevelsen som är värdeskapande och inte slutprodukten.

Även i denna fas har företagets delaktighet i reklambyråns arbete stor betydelse. Som vi tidigare nämnt anser två företag att deras delaktighet är mycket liten och i stor utsträckning beror detta på

deras bristande engagemang. Detta gör att det är svårt för dem att övervaka allt arbete som reklambyrån gör. I denna relation finns det ett informationsövertag där agenten har mer information gentemot principalen, detta stämmer överens med vad Nygaard & Bengtsson (2002) kallar för *informationsasymmetri*. Anledningen till att reklambyråerna har ett informationsövertag beror på något som Alchian och Woodward (1988) kalla för *plasticitet*, det vill säga tjänsterna som våra respondenter vill ha hjälp med är inte standardiserade utan varje företag kräver en unik lösning.

Undersökningen visar att reklambyråerna låter kunden godkänna allt material innan det går till tryck. Därför är det kunden som får stå för kostnaden om denne inte skulle var nöjd. Företagen som anlitar reklambyråerna verkar däremot ha en annan uppfattning. På företaget Delta är det alltid deras reklambyrå som får stå för kostnaden om det skulle uppstå ett missnöje. Vår undersökning tyder på att parterna skyller på varandra om det skulle uppstå motsättningar i relationen. På Zeta upplever de att reklambyrån har svårt för att ta kritik om de skulle vara missnöjda med det slutgiltiga resultatet. Reklambyrån skyller då ofta från sig på Zetas okunskap och deras interna problem. Reklambyrån Gamma upplever i sin tur att det ofta är företagen som skyller från sig på reklambyrån, då det allt som oftast handlar om interna problem som går ut över reklambyrån. Enligt Gummesson (2002) är det av stor vikt för det säljande företaget att kunna hantera ett missnöje om det skulle inträffa. Respondenten för reklambyrån Beta menar att de är väl medvetna om att det finns ett missnöje mot reklambyråerna och tror att detta kan beror på att det är svårt att mäta effekterna av deras arbete. Även respondenten på företaget Epsilon menar att det är ett stort problem att det inte går att mäta effekten av det arbete som reklambyrån presterar. Undersökningen visar att de avtal som skrivs behöver justeras under vägens gång, på grund av problem som uppkommer allteftersom. Emellanåt sker det att kunden ändrar sig och kommer med nya önskemål, då blir avtalen ogiltiga och följs oftast av en mängd muntliga avtal istället. Detta stämmer överens med Nygaard och Bengtssons(2002) resonemang om begränsad rationalitet.

Ett annat missnöje som kan uppstå i denna fas är om företaget inte anser att tjänsten som reklambyrån utfört är värt pengarna. Företaget Epsilon anser att kostnaden inte motsvarar reklambyråns arbete. Däremot säger respondenten att om produktlanseringen är lyckad så är kostnaden låg i förhållande till om det skulle blir en misslyckad kampanj. En annan av våra respondenter Delta upplever att när de använder sig av större reklambyråer tenderar kostnaden att vara högre än resultatet. Delta anser att det är onödigt att på varje möte sitta med minst fem

personer från reklambyrå, vilket upplevs som gammaldags av respondenten. Detta kombinerat med osedvanligt höga kostnader gör att kostnaden för tjänsten i slutändan ofta blir för hög. Även företaget Zeta säger att de i många fall känner sig lurade när fakturan kommer och upplever att kostnader väldigt snabbt drar iväg. Vår studie stämmer därmed överens med Nygaard och Bengtson teori (2002) om leverantörer som kräver en stor belöning för liten insats.

Enligt Hirschman (1970) finns det tre alternativ en missnöjd kund kan välja:

- *Exit* – kunden upphör att köpa tjänsten/varan helt eller väljer en annan leverantör
- *Voice* – kunden gör sin röst hörd och säger ifrån för att få problemet tillrätta gjort
- *Loyalty* – kunden stannar i relationen på grund av olika anledningar, såsom tröghet och lojalitet.

Detta innebär att det är det första alternativet *Exit* som två av våra respondenter skulle välja. Dock anser företag Zeta att det är för dyrt att byta reklambyrå och tvingas därför att välja *Loyalty*.

Som vi kan se ligger missnöjdheten hos företagen. Trots att denna missnöjdhet finns så innebär inte detta att företaget väljer att byta reklambyrå. Nu när vi har genomgått hela relationens uppbyggnad så har det tydliggjorts hur komplicerad en relation kan vara. Det finns nu också en förståelse för hur kostsamt och tidskrävande det är att bygga upp en relation. Därför tror vi att det är enklare sagt än gjort att byta reklambyrå om det finns ett missnöje. Genom att se på relationen utifrån de olika faserna i Ford et als relationsmodell (1998) har det blivit lättare för oss att åskådliggöra den tröghet som finns vid byte av reklambyrå. Detta leder oss därför tillbaka till resonemanget om tröghet som vi förde i inledningsfasen, vilket hindrar företagen att byta reklambyrå och påbörja en ny relation samt investera i de resurser som krävs för att upprätthålla en fungerande relation.

6. SLUTSATS

I detta kapitel redogör vi för de slutsatser vi kunnat dra utifrån vår analys och diskussion i föregående kapitel.

Vidare ämnar vi besvara vårt syfte och avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning.

Syftet med vår uppsats var att titta på vilken betydelse förtroendet har i en affärsrelations livscykel. Vidare ville vi undersöka hur och när i relationens livscykel som förtroendet skapas. Genom att studera hur en reklambyrå och deras kund interagerar med varandra har vi sett att vår undersökning både stödjer och motsäger våra valda teorier.

Förtroendet har som teorierna pekar på stor betydelse vid köp av externa tjänster. Dock har vi funnit att förtroendets betydelse påverkas av vilken fas i relationen parterna befinner sig i. Beroende på vilket skede som relationen befinner sig är det olika faktorer som påverkar förtroendet.

Redan i relationens inledningskede har förtroendet betydelse för att parterna ska kunna inleda ett samarbete. När relationen inleds är det faktorer som tidigare referenser och personkemi som har stor betydelse för förtroendet. När parterna väl har utvecklat en relation är det viktigt att förtroendet finns där, men vår undersökning har visat att parterna kräver mer än förtroende för att de ska vara tillfredsställda med relationen. Företagen som använder sig av extern experthjälp kräver att leverantören presterar ett önskvärt resultat, vilket de har betalt för att göra. Båda parter investerar både mycket pengar och tid i relationen och vill att den ska generera resultat som eftersträvas.

De slutsatser som vi kan dra av vår studie är att parternas gemensamma engagemang är av stor betydelse då det krävs att båda parter är delaktiga för att ett förtroende ska kunna skapas. Detta tyder på att god kommunikation är en förutsättning för en fungerande relation. Undersökningen pekar också på att en transparent arbetsprocess är att föredra. Ju mer insikt kunden har i arbetsprocessen desto säkrare kan denne känna sig. Slutligen kan vi säga att förutsättningarna för att det ska finnas förtroende i relationen ökar ju större insyn kunden har i arbetsprocessen. Vi menar att det är av stor betydelse att parterna i relationens inledningsfas klargör hur stor delaktighet som behövs för att båda parter ska vara tillfredsställda. Detta anser vi bör justeras med hjälp av avtal så att både köpare och säljare är införstådda med hur stort engagemang som krävs för att en god relation ska upprätthållas.

Slutligen vill vi betona vikten av att ha en långsiktig relation och förtroendets betydelse för denna. Det som kunden värderar högst är leverantörens kompetens att utföra en uppgift så som kunden önskar få den utförd. Vi menar att det är av yttersta vikt att leverantören tar hänsyn till detta faktum när de arbetar med sin kund och ser till att leva upp till företagets krav. Det är vidare av stor vikt att båda parter har samma mål med relationen och att de är införstådda med vilka medel som krävs för att uppnå det slutgiltiga målet. Genom att nå detta mål skapas ett förtroende.

6.1 Vidareforskning

Vår undersökning har begränsats till att enbart studera tre reklambyråer och tre företag. Om vi inte haft begränsade resurser, som till exempel tid, hade det varit att föredra att göra studien på fler respondenter. På grund av dessa begränsningar kan vi inte helt lita på att vårt resultat går att applicera på alla relationer. Med hjälp av ett större urval hade vi kunnat dra bättre slutsatser och gjort en bättre generalisering.

Det hade även varit att föredra att göra studien på företag och reklambyråer som arbetar med varandra, då vi kunnat jämföra de olika svaren och dra andra slutsatser utifrån dessa. Men, då syftet inte var att jämföra utan att studera hur ett förtroende byggs upp anser vi inte detta påverka vår undersökning i någon större utsträckning. Dock tror vi att ett förslag på vidare forskning kan vara att göra en studie på reklambyråer och dess kund och jämföra deras syn på relationen och därmed synliggöra de eventuella brister som kan tänkas finnas.

Vår studie visar bland annat att det finns en oenighet om hur stor delaktighet som krävs i relationen. Vi anser detta fenomen anmärkningsvärt och det hade därför varit av intresse att göra vidare forskning inom detta ämnesområde.

7. REFERENSLISTA

7.1 Böcker

Arthurs, Jonathan D. & Busenitz, Lowell W. "The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003 28(2), pp. 145-162.

Axelsson Björn, "Företag köper tjänster", 1998, SNS Förlag, Stockholm

Bengtsson, Lars; Nygaard Claus "Strategizing – en kontextuell organisationsteori", 2002, Studentlitteratur.

Blomqvist, Ralf; Dahl, Johan; Haeger, Thomas, "Relationsmarknadsföring – Strategi och metod i service konkurrens", 1993, IHM Förlag, Göteborg

Bryman Allan, Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2005 Liber

Dagens Industri, Business to Business Pocket, 2006

Ford David "Managing Business Relationships", 1998, Wiley, Chichester

Ford David, "The Business Marketing Course, Managing in complex Networks", 2002, Wiley, Chichester

Grönroos, Christian, "Service Management och Marknadsföring: en CRM ansats", 2002, Liber Ekonomi, Malmö

Gummesson, Evert, "Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R", 2002, Liber Ekonomi, Malmö

Hirschman, Albert O, "Exit, Voice and Loyalty: responses to decline in firms, organisations and states", 1970, Harvard University Press, USA

Kotler; Philip; Armstrong, Gary, "Marketing: an introduction", 1987, Prentice Hall, London

Perloff, Jeffrey M, *Microeconomics*, 2001, Addison Wesley Longman Inc, USA

Robinson, Patrick ; Faris, Charles W; Wind, Yoram, "Industrial buying and creative marketing" , 1967, Allyn & Bacon, Boston

Söderlund Magnus *Den lojala kunden* 2001, Liber Ekonomi.

7.2 Artiklar

Alchian, A; Woodward, S, "The Firm is Dead; Long Live the Firm – A Review of Oliver Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism*", *Journal of Economic Literature*, 2006, Vol. 26, No. 1, pp. 65-79

Bachmann, R. "Trust, power and control in trans-organization relations", *Organisation Studies*, 2001, Vol. 22 No. 2, pp. 337-365

Brikell Grahn Pia "Reklamvärldens favoritbyråer" *Dagens Industri* 20060118

Cohen Donna L Creating Profitable Relationships By Earning Trust And Credibility *Agency Sales*; May 2006; 36, 5; ABI/INFORM Global, pp. 35

Czerniawska, Fiona "Consultant: Good Consultant Firm: Bad". *Consulting to Management*, 2006, Vol.17, No 2, pp 3-5

Doyle Peter, Corstjens Marcel & Michell Paul "Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations". *Journal of Marketing*, 1980, Vol.44, pp. 18-23.

Eggert, Andreas; Ulaga, Wolfgang; Schultz, Franziska, "Value creation in relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis", *Industrial Marketing Management*, 2006, Vol. 35, No. 1, pp. 20-27

Hussain, Farookh Khadeer; Chang, Elisabeth; Dillon, Tharam S, "Trust Relationships and Reputation Relationships for Service Oriented Environments", *Computer Systems and Applications*, 2006. *IEEE International Conference on*, 2006, pp. 508-510

Prahalad, C.K, "The Blinders of Dominant Logic", *Long Range Planning*, 2004, Vol. 37, pp. 171-179

Prahalad, C.K; Ramaswamy, V, "The New Frontier of Experience Innovation", *MIT Sloan Management Review*, summer 2003, pp. 12-18

Rosseau Denise, Sitkin Sim, Burt Ronald, Camerer Colin, " Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All", *The Academy Review*, Vol. 23, No. 3, pp 393-404

Seol, H.; Choi, J.; Park, G.; Park, Y. " A framework for benchmarking service process using data envelopment analysis and decision tree" *Expert System with Applications*, 2006, Vol 32, No 2, pp 432-440

Westcott Russ, "Your customers are talking but are you listening", *Quality Progress* 2006, Vol 39, No2, pp 22-27

Zhao, Hao, "Incentive-based compensation to advertising agencies: A principal-agent approach", *International Journal of Research in Marketing*, 2005, Vol. 22, No. 3, pp. 255-275

7.3 Internetkällor

www.largestcompanies.com

Intervjufrågor till reklambyrå:

Namn företag:

Namn intervjuperson:

Titel/arbetsuppgifter:

Vår magisteruppsats syftar till att undersöka förtroendets betydelse vid köp av tjänster och vilka faktorer som måste vara uppfyllda för att förtroende ska uppnås. Vi vill därför börja med att fråga Er hur stor betydelse Ni tror att förtroendet har, samt vilka faktorer Ni som reklambyrå behöver uppfylla för att kunden ska känna att det finns förtroende i relationen?

1. Hur marknadsför ni er till potentiella kunder? Genom vilka kanaler, vilka medel använder ni för att nå ut till kunderna? Eller är det kunderna som tar kontakt med er?
2. Hur ser arbetsprocessen ut, från det att ni får en ny kund/ ett nytt uppdrag till det färdiga resultatet?
3. Vad vidtar ni för åtgärder innan ni inleder samarbetet med en kund?
 - a. Skriver ni något avtal med kunden innan ni inleder relationen och vad innehåller i så fall detta avtal?
4. Hur arbetar ni för att skapa en långsiktig relation med en kund?
 - a. Hur arbetar ni för att kunden ska känna sig säker i relationen?
 - b. Hur arbetar ni för att ge kunden de resultat som han/hon önskar?
5. Använder ni er av färdiga paketlösningar eller skräddarsyr ni individuella lösningar anpassat efter varje ny kund?
6. Hur fungerar prissättningen? Kommer ni överens om priset innan eller efter?
7. Det finns undersökningar som visar på att missnöjet mot reklambyråerna ökar. Missnöjet grundar sig dels i att byråerna inte är tillräckligt duktiga på att redovisa effekterna av det arbete som de presterar. Klienten anser sig inte ha tillräckligt med insikt i reklambyråns arbete. Hur ställer ni er till detta?
 - a. Hur ofta träffar ni kunden under arbetsprocessen? Hur pass delaktig är kunden i ert arbete?
8. Om det är så att kunden inte blir nöjd med resultatet hur går till väga då?
 - a. Vem får stå för kostnaden om kunden inte är nöjd?
9. Vad upplever ni att det finns för svårigheter i samarbetet med en kund?
10. Vad anser ni vara era konkurrensfördelar?
11. I vilken utsträckning kommer kunderna tillbaka? Har ni många återkommande kunder?
12. Finns det kunder som inte återkommer på grund av missnöje? Vad tror ni att ni har gjort för fel i dessa situationer?

13. Vi har läst att kraven på reklambyråerna ökar:

- a. Hur upplever ni detta?
- b. Har relationen större betydelse idag än för tidigare?
- c. Hur har kundens ökade kunskap och information (dvs tillgången till fler informationskanaler, såsom internet, där de kan jämföra olika reklambyrå) påverkat ert arbete?

Interjuvfrågor till företag

Namn företag:

Namn respondent:

Titel/ arbetsuppgifter:

Vår magisteruppsats syftar till att undersöka förtroendets betydelse vid köp av tjänster och vilka faktorer som måste vara uppfyllda för att förtroende ska uppnås. Vi avser undersöka relationen mellan en reklambyrå och dess klient. Vi vill därför börja med att fråga Er hur stor betydelse Ni tror att förtroendet har, samt vilka faktorer Ni anser att reklambyrån behöver uppfylla för att det ska finnas förtroende i relationen?

1. Hur ofta använder ni er av er reklambyrå?
2. Hur går ni tillväga när ni väljer en reklambyrå?
3. Vad vidtar ni får åtgärder innan ni inleder en relation med en reklambyrå?
 - a. Skriver ni några avtal med reklambyrån innan ni inleder samarbetet?
4. Hur ser er relation ut med er reklambyrå?
 - a. Är relationen bra eller dålig? Varför?
 - b. Får ni ut det ni vill av det förväntade resultatet?
 - c. Är relationen långsiktig eller byter ni ofta reklambyrå?
 - d. Hur pass starka är ni i relationen, det vill säga hur pass mycket eller lite har ni att säga till om? Hur stor frihet ger ni reklambyrån?
 - e. Hur pass delaktiga är ni i arbetsprocessen?
5. Hur ser arbetsprocessen ut med er reklambyrå?
6. Det finns undersökningar som visar på att missnöjet mot reklambyråerna ökar. Missnöjet grundar sig dels i att byråerna inte är tillräckligt duktiga på att redovisa effekterna av det arbete som de presterar. Klienten anser sig inte ha tillräckligt med insikt i reklambyråns arbete. Hur ställer ni er till detta?
7. Upplever ni att resultatet motsvarar kostnaden? Är tjänsten värd pengarna eller drar priset ofta iväg?
8. Är det den som har löpande kontakt med reklambyrån som ska ta det slutgiltiga beslutet?
 - a. Brukar det uppstå problem när det slutgiltiga beslutet ska tas?
9. Hur upplever ni bemötandet från reklambyrån om ni inte är nöjda med resultatet?
 - a. Vem står för kostnaden för detta missnöje?
10. Vilka fördelar värderar ni högst hos en reklambyrå?
11. Upplever ni att reklambyråerna erbjuder er skräddarsydda lösningar eller färdiga paketlösningar?
12. Vi har läst att kraven på reklambyråerna ökar:

- a. Hur upplever ni detta?
 - b. Har ni mer att säga till om nu än tidigare?
 - c. Är det lättare att utvärdera reklambyråernas arbete nu än tidigare, då den tekniska kompetensen har ökat, i takt med teknologins frammarsch?
13. Hur ser er relation ut med en reklambyrå idag jämfört med för tio år sen? Är det något som har förändrats, och är det i så fall till er fördel?
- a. Läger ni ner mer pengar på reklam, och då specifikt byråkostnader, i dag än för tio år sen?