



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Magisteruppsats**  
Juni 2007

# **Marknadsföring av konsulttjänster**

## **– en empirisk studie av designbyråer**

***FEK 591: Magisteruppsats***

***Handledare***

---

Elina Kudule  
Jeanette Mårtensson  
Christian Westelindh

Lars Carlman

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Marknadsföring av konsulttjänster – en empirisk studie av designbyråer
<b>Seminariedatum:</b>	2007-06-05
<b>Kurs:</b>	FEK 591 Magisteruppsats i marknadsföring, 10 poäng.
<b>Författare:</b>	Elina Kudule Jeanette Mårtensson Christian Westelindh
<b>Handledare:</b>	Lars Carlman
<b>Fem nyckelord:</b>	Förtroende, konsulttjänster, kundrelationer, osäkerhet, word-of-mouth
<b>Syfte:</b>	Studien syftar till att öka förståelsen för hur konsulttjänster i en starkt växande bransch marknadsförs och kommuniceras för att minska osäkerheten i samband med kontraktering och på längre sikt även leda till stabila kundrelationer.
<b>Metod:</b>	För att inhämta djupare information om hur konsulttjänster marknadsförs har vi valt att använda oss av ett kvalitativt angreppssätt med en fallstudieansats i form av små-N-studier.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Med hjälp av relevanta teorier för kunskapsintensiva företag och marknadsföring av tjänster har vi utvecklat en modell som utgör uppsatsens teoretiska referensram. Denna har sedan använts för att belysa och förklara den insamlade empirin och legat till grund för vår analys och vårt resultat.
<b>Empiri:</b>	Vi har valt att genomföra våra små-N-studier inom designbranschen och studiens empiriska material utgörs av kvalitativa intervjuer med respondenter från nio designbyråer.
<b>Slutsatser:</b>	Ett gott rykte är avgörande för att överbrygga osäkerheten i samband med köp av konsulttjänster och den mesta delen av marknadsföringen handlar därför om olika sätt att påverka word-of-mouth. Detta görs främst genom nöjda kunder och att försöka kontrollera de budskap som förs fram i media. Genom att överträffa förväntningar skapas nöjda kunder och dessa i sin tur utgör grunden för konsultföretagens relationsbyggande.

## **Abstract**

- Title:** Marketing of consulting services  
– an empirical study of design firms
- Seminar date:** 2007-06-05
- Course:** Master thesis in business administration, marketing,  
10 Swedish credits.
- Authors:** Elina Kudule  
Jeanette Mårtensson  
Christian Westelindh
- Advisor:** Lars Carlman
- Five key words:** Consulting services, customer relationship, trust, uncertainty,  
word-of-mouth
- Purpose:** The purpose of this thesis is to increase the understanding for how consulting services in a fast growing industry are marketed and communicated to reduce uncertainty regarding customer acquisition and in the long-run lead to stable customer relationships.
- Methodology:** We have chosen to use a qualitative research approach and collect our empirical data through interviews.
- Theoretical perspectives:** The theoretical frame of reference is based on relevant theories concerning knowledge-intensive firms and marketing of services. This has then been used to illumine and explain our empirical findings and also constitutes the base of our analysis and result.
- Empirical foundation:** We have chosen to carry out our study within the design industry and our empirical data consists of nine qualitative interviews with representatives from different design firms.
- Conclusions:** A good reputation is decisive to overcome the uncertainty concerning the purchase of consulting services and most of the marketing thus addresses different ways of influencing word-of-mouth. This is done mainly through satisfied customers and trying to control the messages exposed in media. Satisfied customers are created by exceeding expectations and this in turn is the foundation for building long term relationships.

# Förord

Lund 2007-05-29

De senaste tio veckornas uppsatsskrivande har gett oss en djupare kännedom om designbranschen samt värdefulla insikter i hur konsultföretag marknadsför sina tjänster för att skapa förtroendefulla relationer med sina kunder. Då samtliga skribenter sedan tidigare har ett stort intresse av design har det varit väldigt intressant att applicera vår problemställning på och fördjupa våra kunskaper inom just denna bransch.

Vår förhoppning är att denna studie ska kunna vara till hjälp även för företag inom andra konsultbranscher som är intresserade av att förbättra sina marknadsföringsstrategier för att öka sina möjligheter att attrahera nya och behålla befintliga kunder, samtidigt som den syftar till att ge ett bidrag till akademien.

Vi är tacksamma för allt stöd vi fått från utomstående, och vill rikta ett speciellt tack till de respondenter som ställt upp på intervjuer och därmed möjliggjort för denna studie.

Kerstin Dahl, Fitch

Martin Sandström, Sandström Design

Lasse Hammarlin, Gregory

Malin Sjöberg, Lönegård & Co

Johan Lundgren, Zenit Design Group AB

Nina Steiner, Werkstatt

Michael Nilsson, Manifesto

Jesper Yngvesson, Kollor

Peter Pinzke, Transformer AB

Vi vill även passa på att tacka vår handledare Lars Carlman för värdefulla synpunkter och goda råd.

Tack!

Christian, Elina & Jeanette

# Innehållsförteckning

1 Inledning .....	9
1.1 Bakgrund .....	9
1.2 Problemdiskussion .....	11
1.3 Problemformulering .....	14
1.4 Syfte .....	14
1.5 Tidigare forskning .....	14
1.6 Förväntat resultat .....	15
2 Metod .....	16
2.1 Små-N-studier .....	16
2.2 Kunskapssyn .....	16
2.3 Ansats .....	17
2.4 Forskningsmetod .....	17
2.5 Val av teoretisk referensram .....	18
2.6 Datainsamlingsmetod .....	18
2.6.1 Primärdata .....	19
2.6.2 Sekundärdata .....	19
2.7 Källkritik .....	20
2.8 Genomförande .....	21
2.8.1 Intensivt upplägg .....	21
2.8.2 Avgränsning .....	21
2.8.2.1 Urval .....	21
2.8.3 Intervju .....	22
2.8.4 Validitet .....	24
2.8.5 Reliabilitet .....	25
2.8.6 Tolkning av insamlat material .....	26
3 Empiri .....	27
3.1 Sandström Design .....	27
3.1.1 Kort beskrivning av respondenten .....	27
3.1.2 Kort beskrivning av företaget .....	28
3.1.3 Positionering .....	28
3.1.4 Kundanskaffning .....	29
3.1.5 Kommunikation med kunden .....	30
3.1.6 Kundens förståelse för tjänsten .....	30
3.1.7 Kundrelation & kundvård .....	31
3.1.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster .....	31
3.1.9 Arbetet som konsult .....	32
3.2 Manifesto .....	33
3.2.1 Kort beskrivning av respondenten .....	33
3.2.2 Kort beskrivning av företaget .....	33
3.2.3 Positionering .....	34
3.2.4 Kundanskaffning .....	35
3.2.5 Kommunikation med kunden .....	36

3.2.6 Kundens förståelse för tjänsten.....	36
3.2.7 Kundrelation & kundvård .....	36
3.2.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster .....	37
3.2.9 Arbetet som konsult .....	37
3.3 Zenit Design Group AB .....	38
3.3.1 Kort beskrivning av respondenten .....	38
3.3.2 Kort beskrivning av företaget .....	38
3.3.3 Positionering .....	39
3.3.4 Kundanskaffning.....	40
3.3.5 Kommunikation med kunden.....	41
3.3.6 Kundens förståelse för tjänsten.....	41
3.3.7 Kundrelation & kundvård .....	42
3.3.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster .....	42
3.3.9 Arbetet som konsult .....	43
3.4 Verkstatt .....	43
3.4.1 Kort beskrivning av respondenten .....	43
3.4.2 Kort beskrivning av företaget .....	44
3.4.3 Positionering .....	44
3.4.4 Kundanskaffning.....	45
3.4.5 Kommunikation med kunden.....	45
3.4.6 Kundens förståelse för tjänsten.....	46
3.4.7 Kundrelation & kundvård .....	46
3.4.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster .....	46
3.4.9 Arbetet som konsult .....	47
3.5 Lönegård & Co .....	48
3.5.1 Kort beskrivning av respondenten .....	48
3.5.2 Kort beskrivning av företaget .....	48
3.5.3 Positionering .....	48
3.5.4 Kundanskaffning.....	49
3.5.5 Kommunikation med kunden.....	50
3.5.6 Kundens förståelse för tjänsten.....	51
3.5.7 Kundrelation & kundvård .....	51
3.5.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster .....	52
3.5.9 Arbetet som konsult .....	53
3.6 Transformer AB .....	53
3.6.1 Kort beskrivning av respondenten .....	53
3.6.2 Kort beskrivning av företaget .....	53
3.6.3 Positionering .....	53
3.6.4 Kundanskaffning.....	54
3.6.5 Kommunikation med kunden.....	55
3.6.6 Kundens förståelse för tjänsten.....	56
3.6.7 Kundrelation & kundvård .....	57
3.6.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster .....	57
3.6.9 Arbetet som konsult .....	57
3.7 Kollor .....	58
3.7.1 Kort beskrivning av respondenten .....	58

3.7.2	Kort beskrivning av företaget .....	58
3.7.3	Positionering .....	59
3.7.4	Kundanskaffning .....	59
3.7.5	Kommunikation med kunden .....	60
3.7.6	Kundens förståelse för tjänsten .....	61
3.7.7	Kundrelation & kundvård .....	61
3.7.8	Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster .....	62
3.7.9	Arbetet som konsult .....	62
3.8	Fitch .....	63
3.8.1	Kort beskrivning av respondenten .....	63
3.8.2	Kort beskrivning av företaget .....	63
3.8.3	Positionering .....	63
3.8.4	Kundanskaffning .....	64
3.8.5	Kommunikation med kunden .....	65
3.8.6	Kundens förståelse för tjänsten .....	66
3.8.7	Kundrelation & kundvård .....	66
3.8.8	Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster .....	67
3.8.9	Arbetet som konsult .....	67
3.9	Gregory .....	67
3.9.1	Kort beskrivning av respondenten .....	67
3.9.2	Kort beskrivning av företaget .....	68
3.9.3	Positionering .....	68
3.9.4	Kundanskaffning .....	69
3.9.5	Kommunikation med kunden .....	69
3.9.6	Kundens förståelse för tjänsten .....	70
3.9.7	Kundrelation & kundvård .....	70
3.9.8	Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster .....	71
3.9.9	Arbetet som konsult .....	71
4	Teori .....	72
4.1	Den teoretiska referensramens uppbyggnad .....	72
4.2	Definition av konsult och konsulttjänst .....	73
4.3	Definition av design och designtjänst .....	75
4.4	Positionering .....	76
4.5	Marknadskommunikation .....	78
4.5.1	Transaktionsmarknadsföring .....	78
4.5.2	Relationsmarknadsföring .....	79
4.5.2.1	Hur en relation utvecklas .....	80
4.5.2.2	Relationslivscykelns inverkan på marknadsföringen .....	83
4.5.3	Image .....	83
4.5.4	Marknadsföringskanaler .....	85
4.5.5	Förmedling av företagets budskap .....	86
4.6	Oklarhet & osäkerheter .....	88
4.6.1	Kundosäkerhet .....	89
4.6.2	Leverantörsosäkerhet .....	90
4.7	Etablerad kundrelation .....	91
4.7.1	Relationskostnader .....	92

4.7.2 Nätverk & bindningar .....	93
4.8 Förtroendets betydelse för starka kundrelationer.....	95
5 Analys av den teoretiska referensramen .....	99
5.1 Marknadsföring av konsulttjänster .....	99
6 Analys .....	101
6.1 Positionering .....	103
6.2 Marknadskommunikation .....	104
6.2.1 Transaktionsmarknadsföring.....	105
6.2.2 Relationsmarknadsföring .....	106
6.2.3 Image.....	106
6.3 Osäkerhet .....	108
6.4 Uppdrag.....	109
6.5 Media .....	111
6.6 Nöjd kund.....	114
6.7 Missnöjd kund.....	114
6.8 Word-of-mouth .....	115
6.9 Etablerad relation .....	116
6.10 Förtroende .....	117
7 Resultat & resultatdiskussion.....	119
7.1 Resultat .....	119
7.2 Resultatdiskussion.....	124
7.3 Feedback från de medverkande företagen .....	125
7.4 Resultatets tillämpbarhet.....	126
7.5 Förslag på vidare forskning .....	131
Källförteckning .....	133
Publicerade källor .....	133
Muntliga källor.....	135
Elektroniska källor .....	135
Bilaga 1 – Intervjuguide för Designbyråer .....	137

## Figurförteckning

Figur 1: Transaktionsmarknadsföring vs relationsmarknadsföring.....	79
Figur 2: Skapandet av förtroendefulla relationer .....	96
Figur 3: Marknadsföring av konsulttjänster .....	99
Figur 4: Sammanställning över designbyråerna .....	101
Figur 5: Sammanställning över designbyråerna .....	102
Figur 6: Konsulttjänstens karaktär .....	127
Figur 7: Strategi 1. Väcka intresse och informera.....	128
Figur 8: Strategi 2. Bygga långvariga relationer .....	129
Figur 9: Strategi 3. Generera positivt rykte.....	130
Figur 10: Kretslopp för marknadskommunikation .....	131



# 1 Inledning

---

*Detta kapitel har till syfte att ge en bakgrund till vårt ämnesval och redogöra för varför det är speciellt aktuellt just nu. Vår bakgrund leder sedan fram till en problemdiskussion där vi använder aktuella exempel för att motivera undersökningen. Resonemangen mynnar slutligen ut i vår problemformulering och vårt syfte med denna studie.*

---

## 1.1 Bakgrund

Under 90-talet växte Internetbranschen i det närmaste explosionsartat och detta skapade goda förutsättningar för en ny typ av konsulttjänster inom IT och webbutveckling. På enbart några år flerdubblades antalet Internetkonsulter och marknaden såg lovande ut. Runt millennieskiftet förändrades dock utsikterna drastiskt. Förväntningarna på den nya digitala marknaden visade sig vara allt för högt uppskruvade, och företagen började i allt större utsträckning även att förse sig själva med samma typ av tjänster som Internetbyråerna tidigare tillhandahållit. Kunskapen var inte längre unik och efterfrågan på byråernas tjänster sjönk drastiskt.

Historiskt sett är det inget unikt fenomen att tillväxten inom nya kunskapsintensiva områden även möjliggör för en snabb utveckling av relevanta konsulttjänster. Ett annat exempel är alla de konsultbyråer inom management som växte fram i början av 1900-talet som ett svar på att teorier kring strategi och management fått allt större spridning. Sedan dess har managementkonsultbranschen breddats och ett flertal byråer har uppstått och varierar från små lokala enmansbolag till professionella multinationella organisationer. Dagens stora intresse för strategi och ledning i takt med den ökade globaliseringen har även lett till en tilltagande efterfrågan av kvalificerade konsulttjänster och framtiden för managementkonsultbyråerna ser därför mycket lovande ut.

Dessa två exempel visar tydligt hur svårt det är att på förhand bedöma framtidsutsikterna för konsulttjänster inom framväxande branscher men understryker även hur viktigt det är att göra en korrekt uppskattning av de långsiktiga

konkurrensfördelarna. Efter att de marknadsmässiga behoven väl kartlagts består dock den verkliga utmaningen för konsultbyrån i att kommunicera sin kompetens och marknadsföra sina tjänster externt. Konsulttjänster är inget som går att värdera på förhand, de är komplicerade att beskriva och som regel är det mycket svårt att mäta resultaten. Dessutom råder det ofta mycket oklarheter kring vilken typ av tjänst som efterfrågas och för vilka syften. Sammantaget ställer därför denna osäkerhet höga krav på konsultbyråernas marknadsstrategier.

I takt med att många företag satsar på specialisering för att kunna koncentrera sig på sin kärnverksamhet uppstår möjligheter för nya tjänsteföretag att etablera sig.<sup>1</sup> Ett område som under de senaste åren upplevt en stark tillväxt och ett alltjämnt ökande intresse är designbranschen. I början av 2000-talet spådde designbyrån Brindfors Enterprises VD Peter Györkis ett snart uppsving av designaffärerna.<sup>2</sup> Vi kan tydligt se att Györkis förutsägelse föll in för aldrig förr har diskussionen om designens betydelse varit så uppmärksammas som nu.

“We believe that designers are of the utmost importance to our success today.”<sup>3</sup>

Så uttryckte sig General Motors europachef Carl-Peter Foster förra året och berättade samtidigt om planerna att utvidga designavdelningen på 160 personer med ytterligare 40-50 designers. Detta besked kom kort efter det att General Motors tvingats säga upp över 10 000 anställda i USA och Europa.<sup>4</sup>

Tanken på design som konkurrensmedel växte under 1990-talet då allt fler företag började inkludera design i både sin produktstrategi och marknadsstrategi för att stärka sin konkurrenskraft.<sup>5</sup> Detta behov hos de olika företagen blev snabbt tillgodosett av olika designföretag. Professionella industridesigners skapade produkter med nya former,

---

<sup>1</sup> Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster*.

<sup>2</sup> Zetterlund, C. (2002) *Design i informationsåldern – om strategisk design, historia och praktik*.

<sup>3</sup> Bergström, J. (2006) *Corporations are realizing the importance of design*, <http://transformergroup.typepad.com>.

<sup>4</sup> *ibid.*

<sup>5</sup> Lorentz, C. (1986) *Design & design management som konkurrensmedel*. & Zetterlund, C. (2002) *Design i informationsåldern – om strategisk design, historia och praktik*.

inredningsarkitekter skapade designade miljöer och grafiska designers skapade modern tvådimensionell formgivning.<sup>6</sup> Under 1990-talet grundades i Sverige ett flertal konsultbyråer inriktade på just design och dess strategiska funktion. Dessa företag positionerade sig som designbyråer på marknaden och tillhandahöll tjänster och produkter som de hävdade hittills inte täckts in av andra byråer.<sup>7</sup> Under det sista decenniet har det kunnat skönjas en trend med ett ständigt växande antal designbyråer och idag finns det enligt Gula Sidorna närmare 370 verksamheter som kallar sig designbyråer i Sverige.<sup>8</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Som den före detta regionchefen för Svensk industridesign, Hans Tell, förklarar;

”Allt är inte design, men det finns en del design i allt”.<sup>9</sup>

Även ordets representation inom företagsvärlden har i det närmaste upplevt en explosionsartad utveckling. Att bli förknippad med god design har blivit mycket åtråvärt då det indirekt ger löften om nyskapande och idérika processer. Att design har kommit att bli en av de viktigaste konkurrensfördelarna på dagens allt mer homogena marknader är det nog ingen som tvivlar på. Den tekniska utvecklingen, standarder och benchmarking har gjort att frågor om kvalitet inte längre är lika intressanta. I takt med att skillnader i funktionalitet håller på att fasas ut har istället mycket av uppmärksamheten kommit att falla på det estetiskt tilltalande, det unika uttrycket och de kreativa processerna. Trenden pekar på att design håller på att ta över rollen som ett av de mest betydelsefulla medlen för företag att verkligen differentiera sig och skapa starka varumärken.<sup>10</sup>

Designåret 2005 bidrog ytterligare till att lyfta fram de strategiska fördelarna med god design och rönste stor uppmärksamhet hos både företag och allmänhet. Att designfrågor sedan dess har fått stor spridning i samhället märks inte minst på vägen av

---

<sup>6</sup> Bruce, M & Cooper, R. (1997) *Marketing and design management*.

<sup>7</sup> Zetterlund, C. (2002) *Design i informationsåldern – om strategisk design, historia och praktik*.

<sup>8</sup> Eniro, <http://gulasidorna.eniro.se>.

<sup>9</sup> Hans Tell - *Månadens stockholmare i maj (2004)*, <http://www.stockholm.se>.

<sup>10</sup> Svengren, L. (1995) *Industriell design som strategisk resurs*.

läckert formgivna produkter som syns i allt från tekniktidningar till inredningsmagasin. En utvärdering som gjordes 2006 av den statliga satsningen *Design som utvecklingskraft* där regeringen under tre år investerat 51 miljoner i olika projekt visar att det kan vara mycket lönsamt att satsa på design. Designprojekten ledde inte bara till en kraftigt ökad omsättning för de deltagande företagen på runt 300 miljoner, utan även till 150 nya arbetstillfällen. Det positiva budskapet från de medverkande företagen och kommunerna är tydligt och design har därmed befast sin position som en viktig förutsättning för framtida tillväxt.<sup>11</sup> Denna utveckling visar på att de flesta företag har insett det väsentliga i att integrera design i affärsprocesser, produkter och varumärken. Trots enigheten om designens betydelse som konkurrensmedel råder det dock fortfarande stor förvirring angående när och hur implementeringen av design ska ske.

Teknikkonsulten Semcon valde i början av designåret att förvärva den välrenommerade designbyrå Propeller. Tanken var att Semcon genom uppköpet skulle stärka sin position i Europa som ett innovativt företag med tydligt fokus på design och produktutveckling. Trots att det endast gått två år sedan affären meddelade Semcon nyligen i media att de säljer Propeller på grund av svårigheter att integrera design i sin verksamhet.<sup>12</sup> Detta illustrerar tydligt att näringslivet fått upp ögonen för design men att det fortfarande saknas kunskap om hur design ska infogas i företagets marknadsstrategi.

Svårigheten att förstå och använda design leder ofta till problem när företagen ska integrera dessa processer i verksamheten.<sup>13</sup> Professionell hjälp kan då vara helt avgörande för om ett projekt skall bli framgångsrikt eller inte eftersom en utslagsgivande design helt kan avgöra vilken produkt som köps. Ett företag som har insett hur stor roll design spelar för framgång är Sony Ericsson som i slutet av 90-talet tappade marknadsandelar just på grund av att deras produkter inte hade den mest tilltalande designen. På företaget arbetar de numera kontinuerligt med att inkludera design i hela processen från utveckling till produktion av mobiltelefoner. Genom det täta samarbetet mellan olika designers och

---

<sup>11</sup> Johansson, U. (2006) *Design som utvecklingskraft - en utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005*, <http://www.regeringen.se>.

<sup>12</sup> Guzmán, R. (2007) *Misslyckat Propeller köp tynger Semcon*, <http://www.idg.se>.

<sup>13</sup> Svengren, L. (1995) *Industriell design som strategisk resurs*.

konstruktörer hoppas de skapa en design som påverkar konsumentens alla sinnen. För att ständigt ligga i framkant inom både användarvänlighet, funktion och utseende är det därför viktigt att inte bara bevaka nya produkt- och tekniktrender utan att även noggrant följa utvecklingen av mode och design.<sup>14</sup>

Att det finns en önskan att finna duktiga designers är därmed tydligt. För konsultbyrån innebär detta att deras förmåga att matcha och kommunicera sin expertis inom det specifika området utgör en av deras viktigaste funktioner. Vidare kan företagen själva inte alltid definiera sitt behov och det är då konsultens uppgift att lyssna på och hjälpa kunden att formulera sina krav på den tjänst som köps. Enligt Alvesson råder det många gånger oenighet om vad som behöver göras och konsulter kan därför hamna i situationer där de slits mellan att å ena sidan vara kunden till lags och å andra sidan lösa problemet.<sup>15</sup>

Tveksamheten kring vilken typ av designtjänst det är som behövs gör även det att missförstånd kan uppstå i kommunikationen mellan köpare och säljare. Denna osäkerhet problematiseras ytterligare av svårigheter för designbyrån att synliggöra sina tjänster på förhand, argumentera för sin kvalifikation samt att mäta resultaten. Då leverantören av designtjänster inte kan manifesteras sin duglighet innan uppdraget utförts måste således affärsrelationen med kunden bygga på tillit. Beställaren är tvungen att lita på att producenten kommer att leverera de utlovade tjänsterna till den kvalitet som efterfrågas. Detta utgör ett speciellt påtagligt hinder vid nya kontakter eftersom kunden då inte har någon tidigare erfarenhet av producenten och dess kompetens. Det finns inte heller någon certifiering för designkonsulter som annars kunnat skapa det förtroende som behövs vid kundanskaffning. Därför är det mycket intressant att titta närmare på hur designkonsulter arbetar för att minska den upplevda osäkerheten och skapa ett förtroende hos kunden.

Den stora frågan är då hur designbyråerna ser på sina möjligheter att kommunicera sina konsulttjänster och reducera osäkerheten hos kunderna?

---

<sup>14</sup> Sony Ericssons hemsida, *Att ta fram det lilla extra*, <http://www.sonyericsson.com>.

<sup>15</sup> Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*.

## 1.3 Problemformulering

Vilka marknadsstrategier används inom konsultbranschen för att skapa förtroende och därigenom starka kundrelationer?

## 1.4 Syfte

Studien syftar till att öka förståelsen för hur konsulttjänster i en starkt växande bransch marknadsförs och kommuniceras för att minska osäkerheten i samband med kontraktering och på längre sikt även leda till stabila kundrelationer.

## 1.5 Tidigare forskning

Mats Alvesson är en välkänd författare inom teorin för kunskapsintensiva branscher där bland annat konsulttjänster är mycket framträdande. Evert Gummesson har forskat inom området under en längre tid och har bidragit med en hel del kunskap gällande konsulttjänster och deras utformning. Redan 1977 skrev Gummesson exempelvis boken *Marknadsföring och inköp av konsulttjänster*. Litteraturen kring konsulttjänster handlar till stor del om management konsulter, IT-konsulter och till viss del även reklambyråer.

Forskningen inom design och design management i Sverige är fortfarande väldigt ung. En av de första och mest refererade forskarna på området är Lisbeth Svengren Holm som är docent i marknadsföring vid Stockholms Universitet. Hon har bland annat forskat inom design management och skrivit uppmärksammade böcker och artiklar. Docent Svengren Holm har i en personlig intervju beskrivit de strategiska aspekterna av design och även bidragit med en översikt över forskningsfronten inom design.

I uppsatsens startskede hade vi ett inledande möte med ägaren till en designbyrå i Malmö för att skapa oss en överblick över branschen. Kontakten ledde även till att vi fick en del uppslag om intressanta områden som inte ansågs vara tillräckligt utforskade. Enligt konstkritikern Jelena Zetterström var design 2003 fortfarande ett område där forskningen i det närmaste varit obefintlig. Trots en stor hype ansåg hon inte att designen

fått något fäste inom svensk forskning.<sup>16</sup> Mycket har naturligtvis hänt sedan 2003 inte minst med tanke på all uppmärksamhet design rönste under designåret 2005, men fortfarande finns många luckor att fylla.

Genom att studera marknadsföring av konsulttjänster inom designbranschen hoppas vi att kombinationen dels ska belysa området för konsulttjänster utifrån ett nytt perspektiv men även att vi ska kunna bidra till en ökad förståelse för den snabbväxande designbranschen.

## 1.6 Förväntat resultat

Uppsatsen är i första hand ett inlägg i den akademiska diskursen om marknadsföring av konsulttjänster i växande branscher. Genom att applicera vår frågeställning på designbranschen och göra en empirisk undersökning av olika designbyråer hoppas vi kunna beskriva de marknadsinsatser som gjort det möjligt för designkonsulter att få en sådan spridning. Intresset för design och stil är visserligen inget nytt fenomen men det märks mer idag eftersom vi är mitt inne i en högkonjunktur.

Uppsatsen ämnar ge svar på hur konsulttjänster inom design framställs och marknadsförs. Studien lämpar sig därför väl för akademiker intresserade av strategier för att kommunicera och sälja konsulttjänster, men även för tjänsteproducerande företag inom design som är angelägna om att utöka sina kunskaper om vilken typ av marknadsföring som kan bidra till att minska kundernas osäkerhet vid inköp av designtjänster. I studien exemplifieras och analyseras designbyråer och deras marknadsföring av tjänsteutbudet för att kartlägga hur detta påverkar arbetet med kundanskaffning.

---

<sup>16</sup> Zetterström, J. (2003) *Design är mer än en formsak*, <http://www.designriskane.se>.

## 2 Metod

---

*Detta kapitel har till syfte att klargöra vårt sätt att samla in och bearbeta data. Vi beskriver här vårt val av ansats och forskningsmetod samt vilken inverkan detta har på vårt förhållande till det insamlade materialet.*

---

### 2.1 Små-N-studier

Studien har genomförts med en fallstudieansats i form av små-N-studier. Denna metod skiljer sig ifrån den renodlade fallstudieansatsen då den utgår ifrån mer än ett företag och därmed låter oss gå på djupet med det undersökta fenomenet.<sup>17</sup> Vi valde att genomföra de små-N-studierna inom designbranschen och intervjuade respondenter från nio designbyråer. Designbyråernas kommunikation av tjänsteutbudet undersöktes utifrån ett internt perspektiv, där vi samlade in och analyserade medarbetarnas syn på byråns marknadskommunikation. Det var inte den enskilda designbyrån i sig som var utav intresse utan istället arbetet med kundanskaffning och kommunikationen av byråns konsulttjänster.

### 2.2 Kunskapssyn

Då vår studie till största del baserats på insamlandet av individers åsikter i form av deras egna reflektioner kring försäljning av konsulttjänster, har det ställts höga krav på vår förmåga att tolka och bedöma information. Vårt problem lämpar sig inte särskilt väl för en tolkning av enbart sinnesdata och därför har vi tagit avstamp i en hermeneutisk eller tolkningsbaserad ansats snarare än en positivistisk.<sup>18</sup> Vi har valt att ha en uppsatsgrupp med blandad bakgrund för att få en mer nyanserad bild av den insamlade empirin. Det blir då mer träffande att tala om vår syn på verkligheten som produkten av tre subjektiva bedömningar snarare än en objektiv högre sanning. Givetvis är det viktigt för oss att

---

<sup>17</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>18</sup> Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod.*



skilja på värderingar och fakta. Vi har därför försökt vara sakliga i vår kunskapsframställning genom att på ett tydligt sätt redovisa och urskilja våra egna bedömningar.

## 2.3 Ansats

För att ha möjligheten att ge svar på vår problemställning krävdes det en empirisk studie där vi kunde hämta in, tolka och analysera kvalitativ data. Den tolkningsbaserade ansatsen är starkt knuten till vårt induktiva tillvägagångssätt där vi först tittat på verkligheten och sedan förklarat våra iakttagelser med hjälp av teorin.<sup>19</sup> Det är alltid svårt att inte påverkas av tidigare erfarenheter och föreställningar. Även om vi har haft för avsikt att inte låta oss begränsas av en på förhand formulerad hypotes har vi ändå satt gränser, medvetet eller omedvetet, för vilken information som vi ansett relevant. Därför är det lämpligare att tala om att vi har haft ett öppet förhållningssätt till datainsamlingen där vi strävat efter att förhålla oss så mottagliga som möjligt för ny kunskap.<sup>20</sup>

## 2.4 Forskningsmetod

Valet av forskningsmetod har påverkat vår insamling, bearbetning och analys av empirin. Vår studie bygger på att utnyttja verbala metoder för att få till stånd en kvalitativt inriktad forskning istället för en kvantitativt inriktad forskning som snarare tar avstamp i statistiska metoder.<sup>21</sup>

Den kvalitativa forskningsmetoden passade vårt problem väl då den inte enbart har kunnat ge oss information om *vad* som görs utan även tillåtit oss att gå ett steg längre och utreda *varför* det görs.<sup>22</sup> Uppsatsen har inte syftat enbart till att kartlägga hur kommunikationen av konsulttjänster ser ut, utan vi hoppades även kunna öka förståelsen för varför den ser ut på detta sätt. För att uppnå studiens syfte krävdes det utförlig informationsinhämtning inom det aktuella området.

---

<sup>19</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*.

<sup>20</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>21</sup> Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*.

<sup>22</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

Eftersom vi inte hade någon överblick över alla tänkbara frågor och svarsalternativ när studien påbörjades har empirin inhämtats genom en kvalitativ frågeställning i form av intervjuer. Det lämpade sig därmed att använda en kvalitativ forskningsmetod där vi var flexibla och öppna i vår informationsinhämtning och på detta sätt tilläts samla in utförlig och nyanserad data. En stor skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod är graden av hur strukturerad informationen är vid insamlandet. Genom användandet av den kvalitativa metoden ordnade och kategoriserade vi informationen först efter det att den samlats in. Detta innebar också att vi inte riskerade att styra intervjuerna och således påverkades respondenternas svar i mindre utsträckning.<sup>23</sup>

## 2.5 Val av teoretisk referensram

Då vi valt att använda oss av en induktiv ansats med avstamp i verkligheten, har den teoretiska referensramen utvecklats i samspel med insamlingen av empirin. Vi har valt ut teorier som utreder och förklarar det som framkommit under intervjuerna. Teorier inom de områden som framhävts av respondenterna har fått extra stort utrymme i teorin. Teorierna har sedan sammanfogats i en modell som beskriver de sammanhang vi har funnit relevanta och visar även på hur dessa påverkar varandra.

## 2.6 Datainsamlingsmetod

Val av datainsamlingsmetod påverkar vilken fakta vi tillskansar oss och har stor betydelse för uppsatsens resultat och tillförlitlighet. Begränsade resurser gör att valet att använda primär- respektive sekundärdata blir en avvägning mellan den tid och den kostnad det innebär att samla in primärdata och den nytta denna ger i förhållande till att använda redan tillgänglig sekundärdata.

---

<sup>23</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

### 2.6.1 Primärdata

Uppsatsens primärdata har samlats in genom intervjuer med respondenter från nio designbyråer. Vi har valt att inkludera olika typer av designbyråer i studien. Byråerna skiljer sig åt både till storlek och i själva tjänsteutbudet. Detta har vi gjort för att få ett brett perspektiv och nyanserad data. Den insamlade empirin utgör ingen fullständig bild av byrån och dess arbetsprocesser, utan enbart det respondenten funnit relevant att lyfta fram inom det aktuella området.

### 2.6.2 Sekundärdata

Den sekundärdata som begagnats i studien består främst av olika marknadsföringsteorier som använts för att tolka och bearbeta den insamlade empirin. Dessa data har inhämtats från olika källor för att öka tillförlitligheten. Vi har även tagit del av sekundärdata i form av företagsproducerat material hämtat från byråernas hemsidor.

Vid användandet av sekundära källor har vi ansett det viktigt att reflektera över tillförlitligheten och författarens kompetens inom området. Informationen har inget värde om vi inte vet vem som har samlat in den, hur den har samlats in, till vilket syfte den har samlats in och varifrån den kommer. Det finns ofta väldigt mycket sekundärdata vilket gör det till en tidskrävande och utdragen process att söka efter relevant data och det kan vara svårt att göra ett bra urval.<sup>24</sup> Den sekundärdata som använts i studien har till största del inhämtats i litteratur från universitetsbiblioteken och från vetenskapliga artiklar hittade genom sökning i universitetets databaser. Internet ger tillgång till gigantiska mängder av information och har stor potential som dokumentkälla. Vid användandet av digitala källor är det dock extra viktigt att förhålla sig kritisk för att kunna skilja på relevant och irrelevant information. Svårigheterna är förknippade med att dels söka och efterforska på ett effektivt och tidsbesparande sätt men också att kunna utvärdera och sälla i det som är användbar fakta och det som är otillförlitlig data.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>25</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.*

Vi har även varit noga med att använda aktuell data eftersom sakförhållanden många gånger är en färskvara. Då förutsättningarna på marknaden förändras med tiden kan det vara svårt att applicera äldre data på dagens marknad. Vid användandet av äldre källor har det därför varit viktigt för oss att reflektera över om dess innehåll fortfarande är aktuellt.

## 2.7 Källkritik

Från verklighet till forskare kan fakta förändras och källans tillförlitlighet minskar ju längre ifrån förstahandskällan vi kommer.<sup>26</sup> Vi har därför försökt hålla oss till förstahandskällor i den mån detta varit möjligt.

För att kunna utvärdera tillförlitligheten i studiens resultat är det väsentligt att bedöma kvaliteten på de källor varifrån den fakta som vi baserat studien på har inhämtats. Det är därför viktigt att utvärdera vilken kompetens producenterna av den nyttjade informationen besitter och om de har tillräcklig sakkunskap inom det aktuella området. När vi själva har samlat in data har vi haft större kontroll och därmed kunnat reflektera bättre över tillförlitligheten och de eventuella undersökningseffekter vi framkallat.<sup>27</sup>

Det finns en fara i att enbart välja en viss sorts informationsmaterial då detta kan leda till att studien i allt för hög utsträckning styrs för att komma fram till ett önskvärt resultat.<sup>28</sup> För att minska risken för att vi baserar studiens resultat på felaktig information har fakta därför inhämtats från flera oberoende källor.

Då vi valt att ha ett öppet tillvägagångssätt har vi försökt att inte utesluta någon potentiellt viktig information förrän allt material har insamlats. Det finns en risk för att datainsamling kan bli mer selektiv längre fram i forskningsprocesser eftersom uppfattningar då formats om vad som anses som relevant för att svara på problemställningen och uppfylla studiens syfte. Detta har vi försökt motverka genom att vara medvetna om tendensen och hela tiden vara observanta på ny oväntad data men också genom att turas om att agera intervjuare.

---

<sup>26</sup> Alvesson, M. & Skoldberg K. (1994) *Tolkning och reflektion*.

<sup>27</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>28</sup> Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*.

## 2.8 Genomförande

### 2.8.1 Intensivt upplägg

Vid kvalitativ forskningsmetod lämpar det sig att fokusera och gå på djupet med ett fåtal enheter. Eftersom vi arbetat med begränsade resurser har valet att gå på djupet skett på bekostnad av antalet undersökningsenheter. Vi har inte heller haft kapacitet att analysera en allt för stor mängd ostrukturerad data. Detta kan medföra generaliseringssvårigheter då vi inte kunnat testa om den insamlade empirin är representativ även för andra företag i konsultbranschen.<sup>29</sup>

### 2.8.2 Avgränsning

Vi har valt att begränsa uppsatsen till att enbart behandla marknadsföring av konsultativa producenttjänster inom designbranschen. Studiens teoretiska population utgörs av alla designbyråer i Sverige. För att få ett representativt urval och därmed uppnå ett generaliserbart resultat som kan appliceras även på övriga designbyråer hade det varit optimalt att undersöka hela den teoretiska populationen. Det är dock praktiskt sett orimligt att undersöka samtliga byråer utifrån ett kostnadsperspektiv men framförallt med tanke på den begränsade tidsramen.<sup>30</sup> För att möjliggöra för besöksintervjuer har vi valt att göra en geografisk avgränsning till att fokusera undersökningen på enbart verksamheter belägna i Skåne vilket minskar antalet relevanta enheter. En del av de utvalda byråerna bedriver även verksamhet internationellt, men vi har valt att koncentrera oss på enbart den svenska marknaden.

#### 2.8.2.1 Urval

Utav designbyråerna i Skåne har vi gjort ett *tillgänglighetsurval*<sup>31</sup> och inkluderat de företag som visat intresse och haft möjlighet att ställa upp på intervju inom den begränsade tidsramen för studiens genomförande. För att kunna analysera eventuella

---

<sup>29</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>30</sup> Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod.*

<sup>31</sup> Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder.*

likheter och skillnader i marknadsföringen av designtjänsterna mellan olika byråer har vi försökt uppnå ett så brett urval av designbyråer som möjligt. Vi har därför inkluderat företag som skiljer sig åt storleksmässigt med allt från enskilda firmor till välkända globala företag, men även strävat efter att fånga upp olika inriktningar inom design där såväl grafisk design som förpackningsdesign, inredningsdesign och industridesign finns representerade. De företag som uppfyller urvalskriterierna och som ingår i studien är följande: Fitch, Gregory, Kollor, Lönegård & Co, Manifesto, Sandström Design, Transformer AB, Werkstatt och Zenit Design Group AB.

### 2.8.3 Intervju

När undersökningsenheterna valts ut började vi med att skicka ut ett e-postmeddelande med en bakgrund till vår studie som förklarade vad vi ämnade undersöka hos de medverkande företagen. Avsikten med utskicket var att ge företagen en bättre inblick i studiens syfte och därmed underlätta för företagen att välja ut en lämplig respondent för intervjun. Vi har låtit byråerna själva välja respondent då de har bättre kunskap om vilka medarbetare som passar bäst för att kunna besvara våra frågor. Informationsutskicket var även avsett att ge respondenten möjlighet att förbereda sig inför intervjun för att kunna plocka fram relevant information så att vi skulle få så korrekt svarsunderlag som möjligt. Dock valde vi att inte inkludera några av våra intervjufrågor för att inte få allt för planerade svar och riskera att intervjuerna blev onödigt konstruerade.

Intervjuer med de utvalda designbyråerna syftade till att kartlägga deras tjänsteerbjudanden och hur dessa kommuniceras till kunden.

Vi har använt oss av en semistandardiserad intervjuteknik med ostrukturerade frågor, där vi utgått från en intervjuguide med färdigformulerade frågor och sedan kompletterat dessa med följdfrågor beroende på hur intervjun utvecklats.<sup>32</sup> För att öka jämförbarheten av svaren var det viktigt att respondenterna tolkade intervjufrågorna enhetligt. Detta har vi försökt uppnå genom att formulera tydliga frågor med

---

<sup>32</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*.

väldefinierade begrepp.<sup>33</sup> Till skillnad från enkäter har vi dock haft möjlighet till att förklara och förtydliga frågorna och kunde på så sätt undvika missförstånd och feltolkningar. Den semistandardiserade intervjuemetoden möjliggjorde för en mer flexibel informationsinhämtning och gav oss nyanserade och uttömmande svar.<sup>34</sup> Metoden lämpade sig väl då den tillät oss att gå på djupet med respondenternas svar samtidigt som vi sedan kunde göra jämförelser mellan företagen.<sup>35</sup>

Fokus låg inte på att ställa frågorna i en speciell ordningsföljd eller att försäkra oss om att respondenterna besvarade samma frågor, utan det väsentliga var istället att frågorna gav svar som täckte vårt informationsbehov. Det faktum att alla respondenter inte besvarade exakt samma frågor och att vi använde oss av ostrukturerade frågor gav mer mångsidiga och fullständiga svar, men försvårade samtidigt bearbetningen av svaren avsevärt.<sup>36</sup> Trots denna svårighet ansåg vi inte att det hade varit lämpligt att använda oss av en helt standardiserad intervjuemetod då denna hade tagit ifrån oss möjligheten att ställa kompletterande följdfrågor och torde därför inte ge lika täckande och djup information. Vid användandet av en standardiserad intervjuemetod hade dessutom risken varit stor att vi styrt respondenten i allt för hög grad och hade därmed kunnat gå miste om viktig och relevant information.<sup>37</sup>

Intervjuer som bygger på ostrukturerade frågor lämpar sig bra för att genomföras i form av besöksintervjuer.<sup>38</sup> Valet att genomföra besöksintervjuer innebär dock vissa nackdelar som ökade kostnader och större tidsåtgång.

Det är viktigt att reflektera över vad det valda forskningsupplägget får för effekt på resultatet.<sup>39</sup> Den semistandardiserade intervjutekniken har låtit oss interagera mer med respondenten genom att ställa kompletterande följdfrågor och gå på djupet för att få mer utförlig information. En nackdel med denna intervjuemetod är dock att den samtidigt ökar risken för att vi omedvetet kan ha påverkat respondentens svar genom att denne märkt

---

<sup>33</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>34</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder.*

<sup>35</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.*

<sup>36</sup> ibid.

<sup>37</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>38</sup> ibid.

<sup>39</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder.*

vad vi ansett vara av intresse. Alla typer av forskningsmetoder påverkar resultatet av undersökningen och vid analysen har vi därför tagit extra hänsyn till eventuella forskningspåföljder som exempelvis intervjuar- och kontexteffekten.

Med stöd av *lagen om avtagande information*<sup>40</sup> valde vi att genomföra nio intervjuer. Varje intervju varade cirka en timme och för att skapa en samtalsliknande atmosfär och undvika känslan av förhör medverkade endast två av oss skribenter vid varje intervju. Detta ökade även effektiviteten av vårt arbete då vi önskade genomföra ett flertal intervjuer under studiens begränsade tidsram. Tillgång till diktafon medförde att vi alla kunde ta del av intervjumaterialet, direkt eller indirekt, och diktafon har använts vid samtliga intervjuer där respondenten tillåtit detta. Tillgång till inspelat material underlättade även dokumenteringen av respondentens svar och tillät oss att delta mer aktivt under intervjun istället för att ägna oss åt att sammanställa informationen genom anteckningar. Bandinspelningarna har även varit användbara för att friska upp minnet, reda ut oklarheter vid analysen av materialet och för att kunna göra korrekta citat.<sup>41</sup>

Under arbetet med studien har våra kunskaper inom det aktuella området utvecklats. Detta medförde att vi fann nya faktorer som vi önskade undersöka och vi har därför utnyttjat möjligheten att ställa kompletterande frågor via e-postmeddelande eller per telefon inom de områden vi funnit att det varit nödvändigt att bringa ytterligare klarhet.

#### 2.8.4 Validitet

Under studiens gång har vi kontinuerligt utvärderat arbetet för att försäkra oss om att vi undersökt det vi ämnade undersöka och att informationen är relevant och giltigt, dvs. att resultatet är applicerbart även på andra konsultbyråer än just de undersökta. Vår utvärdering har vi i sin tur baserat på om datainsamlingsmetoden varit rätt i förhållande till det problem som vi ämnat undersöka och om vi undersökt de rätta enheterna och huruvida dessa gett sanningsenlig information eller inte.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>41</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder.*

<sup>42</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*



Ett sätt att testa giltigheten i vårt resultat är genom att fråga de medverkande byråerna, som antas ha intern kännedom om det undersökta ämnet, huruvida de håller med om vår beskrivning och om de finner vårt resultat relevant. Vi har därför skickat ut vår analys och vårt resultat till de medverkande respondenterna för att få ta del av deras åsikter.

Giltigheten kan även bekräftas genom att jämföra studien med tidigare forskning. Att andra forskare nått samma resultat stärker giltigheten. Detta kallas intersubjektivitet och innebär att sannolikheten för att en uppgift är riktig ökar ju fler personer som är eniga och uttrycker samma sak.<sup>43</sup>

Validitet handlar även om överförbarhet, dvs. i vilken grad vi kan dra generella slutsatser utifrån vår insamlade data. För att möjliggöra för generalisering är det viktigt att samla in information från mer än en källa. Vi har valt att göra intervjuer med nio byråer med varierande uppbyggnad och utseende för att få en så representativ bild som möjligt och därmed öka generaliserbarheten av det slutliga resultatet.

### 2.8.5 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att vi kan lita på den insamlade informationen och att informationen har inhämtats genom en tillförlitlig metod.<sup>44</sup> Det är viktigt att vi är medvetna om de undersökningseffekter vi kan framkalla under intervjuerna och hur våra egna värderingar och tidigare erfarenheter påverkar vår mottaglighet för ny kunskap.

För att bedöma resultatets reliabilitet är det viktigt att reflektera över vilken kompetens de undersökta enheterna och författarna av det material vi tagit del av har.<sup>45</sup> Det är även viktigt att reflektera över om respondenten kan ha haft intresse av att förvränga informationen.<sup>46</sup> Den information vi efterfrågat är dock inte av känslig karaktär och det finns därför ingen anledning för respondenterna att förvränga och ge falsk information.

---

<sup>43</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>44</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder.*

<sup>45</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

<sup>46</sup> Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion.*

För att ytterligare försäkra oss om att vi inte misstolkat eller förvrängt vår insamlade empiri har vi även skickat ut respektive företags färdigställda intervjumaterial för att på så sätt ge respondenterna en möjlighet att kontrollera innehållet.

### 2.8.6 Tolkning av insamlat material

Uppsatsens sista fas består av att tolka det insamlade materialet. Undersökningar ger inte entydiga, absoluta och objektiva svar, vilket gör att vi måste tolka materialet för att skapa mening.<sup>47</sup> Genom att jämföra olika enheter har vi kunnat sätta in resultatet i ett större sammanhang. Vårt resultat leder sedan fram till mer generella slutsatser som vi hoppas går att applicera även på företag som inte medverkat i undersökningen.

Vår insamlade empiri har analyserats med hjälp av utvalda teorier som visat sig vara relevanta för det undersökta området. Teorin är en förenkling av verkligheten och hjälper oss att skapa djupare förståelse för våra insamlade data och förklara orsaken till och konsekvenserna av de upptäckta sambanden. Genom att använda oss av flera olika teorier och belysa materialet utifrån mer än ett perspektiv har vi kunnat uppnå en djupare förståelse för de iakttagelser vi gjort.

Eftersom vi använt oss av en kvalitativ datainsamlingsmetod har vi gett utrymme åt respondenten att ge utvecklade svar. Respondenterna har haft möjlighet att lyfta fram och belysa det de anser vara relevant inom det aktuella området. Att en del respondenter inte valt att lyfta fram vissa insatser behöver alltså inte bero på att de inte existerar inom byrån, utan snarare på att de inte ansågs tillräckligt betydelsefulla.

---

<sup>47</sup> Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?*

## 3 Empiri

---

*I detta kapitel redogör vi för vår insamlade empiri i form av sammanställda presentationer av samtliga medverkande i studien. Presentationerna har till syfte att kategorisera data och tydliggöra ett antal för studien viktiga aspekter. Resultaten av intervjuerna ligger till grund för vårt val av teorier och utgör basen för vår analys.*

---

Då vår empiri är omfattande har vi valt att först presentera tre företag som tillsammans ger en representativ bild av det undersökta området. Vi anser att det är tillräckligt att läsa dessa tre fall för att kunna följa med och förstå vårt resonemang i analysen. Resultatet av övriga intervjuer redovisas efter de inledande tre. Vi har även gjort två sammanfattande tabeller där läsaren kan skaffa sig en överblick över samtliga medverkande företag.

De tre utvalda företagen representerar i många avseenden ytterpunkter och framhäver därför de skillnader, men även likheter, som vi hittat under vår empiriska studie. Resultatet av de övriga intervjuerna ger sedan ytterligare djup och bredd åt det empiriska materialet och bekräftar och ger stöd åt det som kommit fram i de tre första intervjuerna.

### 3.1 Sandström Design

#### 3.1.1 Kort beskrivning av respondenten

Martin Sandström är grundaren till Sandström Design. Martin beskriver själv sin roll som en blandning av företagsledare, art director, originalare, projektledare och illustratör. Till största delen arbetar Martin dock som art director, vilket innebär att han hjälper kunderna med deras visuella kommunikation och profilering. Rent konkret innebär detta ofta att utveckla och synliggöra varumärken genom att ta fram grafiska profiler. Martin utför även uppdrag inom illustration och webb design.

Martin studerade arkitektutbildningen i två år men kom efter en praktik underfund med att det inte var det han ville göra. Istället började han på konstfack där han tog en kandidatexamen inom grafisk design.

### 3.1.2 Kort beskrivning av företaget

Sandström Design grundades för cirka tio år sedan då Martin fortfarande var studerande. Organisationsformen är enskild firma och Martin varvade tidigare med att periodvis arbeta som lärare i grafisk design och art director på en reklambyrå, men har under de senaste två åren kunnat ägna sig åt verksamheten på heltid. Sandström Design sitter i ett designkollektiv där företaget delar lokal med en illustratörsstudio och en arkitektbyrå.

Sandström Design har en omsättning på cirka 400 000 kr om året. Martin påpekar att det finns många i branschen som har betydligt högre inkomster. För egen del arbetar han dock inte med design främst för att tjäna pengar utan för att det är kul och något som han känner att han vill kunna hålla på med länge utan att arbeta ihjäl sig. En stor fördel med att arbeta som designkonsult är att det är ett flexibelt arbete med mycket ledig tid. Strategin är därför att prioritera livsnjutning, arbetsglädje och fritid framför de stora pengarna.

### 3.1.3 Positionering

Sandström Design har nischat sig mot mindre företag, som oftast inte har råd att anlita de större byråerna. Dessa företag har heller inte resurser att göra reklamkampanjer, utan det rör sig ofta om mindre jobb som att ta fram visitkort, hemsidor och foldrar. En annan anledning till att Martin valt att arbeta med detta segment är att större företag ofta har en helt annan arbetsprocess när det gäller marknadsföring vilket inte passar Sandström Design lika bra. Allt för omfattande kampanjer och produktionsmaterial går helt enkelt inte att göra på egen hand. Martin upplever dock inte detta som någon nackdel utan tycker tvärt om att det snarare är en konkurrensfördel att vara egenföretagare. Kunden behöver bara hålla reda på en kontaktperson och det blir därigenom en bättre kontinuitet i arbetet och ett mera enhetligt resultat. Det är alltid samma person som utför tjänsterna

och det är hans specifika kompetens kunden köper. På lång sikt skapar detta förtroende genom att det finns en tydligare bild av vad tjänsterna innebär och vilka förhoppningar som kan infrias.

Kunderna varierar alltifrån egenföretagare till företag med 30-40 anställda. Sandström Design har ungefär 15 återkommande kunder, vilket utgör ca 80 % av den totala kundbasen. Exempel på ett par av de kunder som Marit arbetar med är International Aids Society och Blodgivarna.

Det är ett ojämnt uppdragsflöde där vissa veckor svämmar över medan andra är relativt lugna. När det är mindre att göra sysselsätter Martin sig med personliga projekt som att förbereda sommarutställningar och skapa en egen tröjkollektion.

#### 3.1.4 Kundanskaffning

Sandström Design har hittills inte behövt marknadsföra sig särskilt mycket utan oftast har uppdragen kommit genom kontakter och olika nätverk. Genom jobbet träffar Martin mycket entreprenörer, vilka ofta har ett kontaktnät som Sandström Design kan ta del av. Martin menar att det är viktigt att synas på webben och hans största marknadsföringskostnader går till att finnas med på Gula sidorna. I övrigt annonserar han inte alls. Martin använder sig däremot mycket av specialanpassad direktmarknadsföring via e-post. På så sätt kan han ta kontakt med intressanta kunder via personliga meddelanden.

Till 80 % får Sandström Design sina kunder genom personliga relationer. Genom att leverera bra konkurrenskraftiga tjänster stärks ryktet, vilket i sin tur leder till större efterfrågan. Martin har även vunnit pris i en välrenommerad tävling något som skapade en del publicitet i olika tidningar och resulterade i ett antal nya kunder. Tävlingar är ett bra sätt att få publicitet och gratis marknadsföring och kan öppna upp möjligheter även för internationella kontakter. Att delta i olika tävlingar har därför utvecklats till en medveten marknadsföringsstrategi.

### 3.1.5 Kommunikation med kunden

Martin medger att han lägger ner mer kraft och visar ett större engagemang i början av ett nytt projekt då det gäller att sälja in tjänsten. Företagen kommer med en brief och efter de önskemålen sätter sedan Martin ihop en offert. Om det behövs utbildas även kunden om marknadskommunikationens betydelse och effekter. För att Martin skall kunna göra ett bra arbete behöver han skapa sig en överblick över kundföretagets positionering, konkurrensfördelar och marknadsstrategier. I inledningsskedet är det därför inte ovanligt med en eller två workshops med syfte att få en tydlig bild av kundföretaget, deras struktur och vad de egentligen efterfrågar. Frågor som behöver besvaras handlar om var företaget befinner sig, vart de är på väg och hur de vill upplevas. Efter det ges sedan ett förslag till åtgärder eller insatser och en medföljande kostnadsuppskattning. För att stämma av arbetet och fortsätta med uppdraget brukar det vara lagom att ha mellan fyra till fem möten. Här handlar det mycket om att få kunden att förstå de tekniska förutsättningarna och inse att arbetet är tidskrävande men även att informera om eventuella tryckkostnader. När tjänsten sedan producerats och kunden fått vad den betalt för upphör som regel kontakten.

Martin anser själv att uppföljning är ett område som han skulle kunna utveckla och förbättra. Antagligen skulle det kunna vara lönsamt att ta kontakt med kunden ett tag efter att tjänsten levererats för att följa upp och se hur det fungerar.

Innan Martin lägger ner arbete på en kund brukar han ta reda på hur många andra byråer kunden har varit i kontakt med, för att på så sätt kunna uppskatta chansen att få uppdraget. Martin vill nämligen inte lägga ner allt för mycket tid och kostnader på att ta fram offerter och lägga fram förslag till projekt som han eventuellt inte kommer att få.

### 3.1.6 Kundens förståelse för tjänsten

Marknadsföring innebär ofta en stor kostnad som är svår att motivera på kort sikt men förhoppningsvis betalar igen sig flerfaldigt i det långa loppet. Martin menar att många företag har förståelse för att varumärkesbyggande insatser behövs men att det ibland finns en bristande insikt och förståelse för helheten. Många företag gör ibland föreställningen

att logotypen ensam skulle vara tillräckligt för att bryta igenom mediebruset. Visst är det ett betydelsefullt kommunikationsmedel men Martin betonar vikten av att vidga begreppet och förklarar vidare att logotypen bara är en del av den grafiska profilen. Den grafiska profilen handlar om att bygga upp ett bildspråk, ett uttryck som folk känner igen, något som företaget internt kan leva med och externt känns levande och expressivt. En logotyp är därför ointressant helt i sig själv utan behöver ett sammanhang för att kunna tydas. Det är viktigt att vara konsekvent i användandet av den grafiska profilen för att på så sätt skapa ett uttryck som känns igen. Martin menar att det är vitalt för honom att förklara detta för kunden så att denne förstår vad det är han säljer och vilken nytta det gör.

Kundernas uppfattning om kostnaderna i samband med designtjänsterna är många gånger mycket begränsad. Då blir det extra viktigt att utbilda kunden i de processer som behöver utföras.

### 3.1.7 Kundrelation & kundvård

Sandström Design eftersträvar att ha långvariga kundrelationer. Att hålla befintliga kunder ständigt nöjda så att de återkommer med sina uppdrag står därför högt på dagordningen. Martin jobbar inte med kontrakt och avtal då han inte vill binda upp vare sig själv eller kunden.

### 3.1.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster

Martin ser en tydlig uppåtsving i efterfrågan på designtjänster, något som han tror kan förklaras av den rådande högkonjunkturen. Han anser även att Sverige ligger i framkant när det gäller design, inte minst med tanke på att 2005 utnämndes till designår. Folk har fått upp ögonen för design och företagens medvetenhet om designens betydelse som konkurrensmedel har ökat. På en marknad med massvis med likartade produkter är det viktigt att sticka ut. Även efterfrågan på illustrationer har ökat markant de senaste åren. Den tidigare synen på illustrationer som något barnsligt och då ofta bara ”roliga gubbar”, har numera utvecklats till en egen konstform som fått en betydligt högre status.

Designbyrån är en billig verksamhet att driva då det inte behövs göras några större investeringar utöver dator, skrivare och scanner. Detta leder även till att det är en ganska riskfri bransch då det inte finns så mycket att förlora om något går snett. Trots de ringa kapitalsatsningarna är det dock mycket svårt att starta upp en designbyrå. För det krävs nämligen ett kontaktnät av personer som har förtroende för byrån och viljan att skapa ett gott samarbete. Det är oerhört avgörande att kunna leverera i tid och då gärna till ett bra pris som gynnar kunden. Det är besvärligt att få denna typ av förhållanden att fungera i början och det gäller att kunna knyta ett par viktiga kontakter för att sedan ha möjlighet att bygga ut kontaktnätet. Många börjar därför på en annan byrå och när de slutar tar de med sig några av kunderna och projekten.

Nu under högkonjunkturen är det dock ganska lätt att få uppdrag och hitta nya kunder. Designbranschen är mycket konjunkturkänslig och det märks väldigt tydligt att vi är inne i en bra period just nu. Under goda tider har företagen råd att satsa mer pengar på marknadsföring och kommunikation och de designbyråer som hjälper företagen att kommunicera sina budskap och produkter till konsumenterna har då fullt upp. Under lågkonjunkturer när företagens ekonomiska situation är kärv sker de första nedskärningarna å andra sidan ofta inom just marknadsföringen och många snålar då in på sin budget för varumärkesbyggande och profilering. Åtskilliga företag har dock insett vikten av marknadsföringens långsiktiga effekter och är därför kloka nog att satsa på marknadsföring även i sämre tider.

Beträffande Designåret 2005 anser Martin att detta hade mer fokus på formgivning än på grafisk design så eftersvallet bör därför vara tydligare inom områden som produktdesign.

### 3.1.9 Arbetet som konsult

Martin menar att för att vara framgångsrik som designkonsult är det viktigt att vara bred, arbeta kreativt, vara inspirerad och tycka att det är kul. Är han oinspirerad eller på dåligt humör gör han ett sämre jobb. Sedan är det inte alltid uppdragen är särskilt intressanta. Då gäller det att bita ihop, mata in bild och text och bara få klart projektet.



Det fordras ett starkt självförtroende för att klara av all den kritik som riktas från kunden. Som designkonsult är det inte ovanligt att lägga ner sin själ i projektet och då kan motståndet tas väldigt personligt. Att kunna klara av att utsättas för konstant kritik och gnäll från kunden är därför centralt även om det ibland innebär att känna sig totalt överkörd. Att tillgodose alla aspekter av kundens önskemål är näst intill omöjligt. Kunden har ofta ett stort intresse men saknar kunskap och ställer ibland upp visioner som kan vara orimliga att leva upp till. Naturligtvis händer det också att de blir positivt överraskade och glada, men mest diskussion blir det när något inte motsvarar förväntningarna. Lyckligtvis är Sandström Designs kunder för det mesta nöjda och bjuder ganska ofta på positiv feedback.

## 3.2 Manifesto

### 3.2.1 Kort beskrivning av respondenten

Michael Nilsson är byråledare på Manifesto. Han arbetar som varumärkesstrateg och copywriter. Michael är utbildad civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg, han har även läst affärsutveckling på IHM och har en magisterexamen i filmvetenskap och engelska. De övriga medarbetarna har examen inom media, design, arkitektur och konst.

### 3.2.2 Kort beskrivning av företaget

Michael startade Manifesto 1995 som en enskild firma. Idag är Manifesto en nätverksbyrå där fem företagare arbetar tillsammans. Två av företagen har även egna kunder utanför Manifesto. För ungefär två år sedan gick Manifesto över från att tidigare ha varit en reklambyrå till att istället positionera sig som en designbyrå. Valet att definiera sig som en designbyrå är i viss mån en differentieringsstrategi för att företaget ska uppfattas som något nytt och annorlunda. Manifesto arbetar i första hand med den interna kompetensen, men använder sig även av en del extern arbetskraft som exempelvis fotografer, stylist, översättare och programmerare.

Byrån omsätter idag ca 600 000 per person och år och har sedan starten gått tillräckligt bra för att det ska kännas tryggt att försörja sig på. Michael började som frilansande copywriter till olika byråer, fick sedan även egna kunder och idag arbetar han uteslutande med egna kunder. Byrån var från början inriktad på reklam och annonser men fokuserar numera på design och varumärkesutveckling. Folk verkar tycka att det är roligare med design än med reklam och Michael tror även att byrån kan tillföra sina kunder mer genom ett designtänkande.

### 3.2.3 Positionering

Manifesto vill uppfattas som en strategisk designbyrå som genom design bygger och utvecklar varumärken. Michael beskriver företaget som en strategisk designbyrå som arbetar inom tre affärsområden; varumärkesstrategi, varumärkesidentitet och strategisk inredning. Så länge kunden ser uppdraget som ett led i deras varumärkesutveckling anser Michael det vara ett intressant arbetsområde för Manifesto. Byrån har en bred kompetens men har upplevt att det är svårt att marknadsföra alla delar av tjänsteutbudet.

Manifestos kunder är allt ifrån små företag till större organisationer. Många av kunderna finns inom utbildning och kultur och Manifesto har hjälpt både kända skolor och museer med att ta fram logotyper, grafiska profiler, skyltserier och webbdesign. I övrigt är det svårt att hitta några gemensamma nämnare då kundernas branscher varierar stort. Holmbergs, Ersta Sköndal högskola och Trelleborgs museer är några exempel på Manifestos kunder. Uppdragen spänner över många områden och kan handla om allt ifrån att göra kundtidningar till att inreda kontorslokaler eller lägga upp strategier för hur en organisation ska profileras eller ett varumärke utvecklas.

Endast en tredjedel av Manifestos kundbas utgörs av återkommande kunder, men de står å andra sidan för cirka 70 % av företagets omsättning. De återkommande kunderna utgör i alla avseenden en viktig kundgrupp och Manifesto lägger mycket energi och engagemang på att skapa bra relationer.

### 3.2.4 Kundanskaffning

Manifestos information på hemsidan är sparsam då Michael tycker att det är en nackdel att marknadsföra sig genom Internet då detta medium inte är särskilt flexibelt och därmed svårt att anpassa efter olika användare och deras behov. Michael vill kunna rätta informationen efter klienten och arbetar därför hellre med direkt marknadsföring i form av skraddarsydda pdf:er som mailas ut till potentiella kunder.

Michael tycker att det är tråkigt med långa företagspresentationer och tror inte på att göra en massa trycksaker om sig själva. Han menar att möten med kunden fungerar bättre än alla trycksaker som de kan göra. Tron på den personliga förbindelsen gör att Manifesto använder sig mycket av telefonen för att skapa kontakter. Även e-postmeddelanden har visat sig fungera förvånansvärt bra tycker Michael. Det är ofta lättare att nå personer via e-post än per telefon, och det ger även kunden möjlighet att själv bestämma när han vill läsa och svara på meddelandet. Detta är något Michael tror kunderna uppskattar och ett kvitto på att det fungerar är att Manifesto ofta får bra respons på sina e-postutskick.

Ibland konkurrerar Manifesto med andra byråer om ett uppdrag. En del kunder betalar för de inkomna förslagen men mestadels är det ett arbete på vinst och förlust. Det blir allt mer sällsynt att Manifesto väljer att lägga ner tid och energi på att arbeta fram förslag på ren spekulationsbasis. Dels beror det på att det finns en osäkerhet om de kommer få uppdraget eller inte, dels på att strategisk design kräver strategiskt arbete och därför inte lämpar sig särskilt väl för den sortens processer. ”Rita-gissa-spring”, som de själva kallar det. Om de ändå väljer att vara med beror det framför allt på hur intressant uppdraget är och den förväntade ekonomin i det.

Ett starkt kundregister är viktigt för att säkra uppdragsflödet och kunder med en högre profil underlättar även mycket vid kundanskaffning. Nya kunder kollar ofta upp vilka företag som har anlitat byrån tidigare och detta kan många gånger vara en avgörande faktor för att inleda samarbete.

### 3.2.5 Kommunikation med kunden

Manifesto får oftast en brief av kunden som de går igenom och utvecklar tillsammans med denne. Kunden är sedan olika mycket involverad i processen beroende på hur omfattande uppdraget är. Manifesto försöker att ha mycket kontakt med kunden även när uppdraget är slutfört för att på så sätt kunna ta reda på hur kunden upplever resultatet av tjänsten. Michael tycker att det är skönt att se att den levererade tjänsten fungerar som det var tänkt. Han anser att det är viktigt att fråga om kundens uppfattning dels för att kunna bli bättre inför nästa gång men också uppmärksamma kunden på att de verkligen bryr sig. Kunden ska känna att Manifesto tillfört ett värde så att de har en vilja att fortsätta samarbetet med byrån även i framtiden. Det är ofta svårt att kvantifiera effekten av den utförda tjänsten så det är viktigt att kunden känner sig nöjd och att resultatet motsvarar och helst också överstiger förväntningarna.

### 3.2.6 Kundens förståelse för tjänsten

Att kunden ofta inte vet exakt vad den efterfrågar ser Michael inte som något problem utan snarare som en förutsättning för affärer. Hade kunden själv kunnat identifiera sina problem hade det inte funnits ett behov av konsulttjänster. Det är designbyråns arbete att lära känna kunden och förstå dennes behov för att sedan kunna hjälpa till att lösa uppgiften. Det är designbyrån som sitter inne med expertkompetensen inom området. Hade kunden varit lika professionell och kunnig hade de inte behövt anlita extern experthjälp.

Ibland kan det vara svårt att hitta rätt kund. Michael har märkt att det är lättare att få uppdrag av kunder som besitter en större kompetens och längre erfarenhet inom marknadsföring. De har då förstått vikten av design och vet vad det handlar om.

### 3.2.7 Kundrelation & kundvård

Manifesto strävar efter att skapa starka kundrelationer genom att integrera kunden i processerna. Grundtanken är att arbeta tillsammans mot gemensamt uppsatta mål. Det ska vara en kontakt som genomsyras av samarbete snarare än en strikt relation mellan köpare

och säljare. Det händer ibland att kunderna utnyttjar de goda relationerna och försöker få hjälp utöver uppdraget. Det gäller då att hitta en balans och försäkra sig om att Manifesto får något tillbaka av relationen. Detta är något som Michael tycker att han blivit mycket bättre på med åren. Det gäller bara att våga säga ifrån.

Michael är säker på att alla företagets kunder känner att de får valuta för sina pengar. Manifesto anstränger sig för att överlevera och är inte heller särskilt dyra. Michael tror att en av de viktigaste anledningarna till att kunden väljer Manifesto är för att de är jordnära och tillför ett kundvärde. Manifesto ska uppfattas som professionella, personliga och ambitiösa utan att för den delen vara pretentiösa.

Michael besöker en del seminarier bland annat för att öka förståelsen för kunden. Det är lärorikt att få ett annat perspektiv på hur de olika byråernas tjänster uppfattas och det kommer alltid fram något som går att använda för Manifesto.

### 3.2.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster

Michael är övertygad om att folk uppfattar design som något positivt och tror att designtänkandet bara kommer att öka på företagen och därmed även efterfrågan på designbyråns tjänster.

### 3.2.9 Arbetet som konsult

Michael ser framförallt två nackdelar inom konsultbranschen för designtjänster. Det första är att det är svårt att hitta riktigt bra medarbetare. Eftersom alla vill göra allt finns det få specialister inom de olika designområdena. Det andra är att det är svårt för designbyråerna att få till stånd årsavtal med sina kunder. Detta leder till en viss osäkerhet som gör det svårt att planera inför framtiden då byråerna inte vet hur mycket uppdrag som kommer in. Inom reklambranschen är det sedan länge ett etablerat sätt att arbeta och Michael hoppas därför att det så småningom ska gälla även inom design.

Michael skulle kunna tänka sig att samarbeta med andra byråer och komplettera med tjänster som dessa inte har. Det är exempelvis inte så många andra reklam- eller designbyråer som arbetar med strategisk inredning.

## 3.3 Zenit Design Group AB

### 3.3.1 Kort beskrivning av respondenten

Johan Lundgren är VD för Zenit Design Group AB och även en av de fyra ägarna till företaget. Efter att ha tagit sin Master of Fine Arts i industridesign från Umeå universitet var Johan, tillsammans med tre av sina studiekamrater, med och grundade företaget och har sedan starten arbetat heltid både som designer och med att driva verksamheten.

### 3.3.2 Kort beskrivning av företaget

Zenit Design Group AB bildades 1994 av Johan Lundgren, Carl Forslund, Mårten Rittfeldt och en fjärde delägare, Göran Fafner, som dock lämnade byrån 1999. Kort därefter slogs Zenit ihop med Morten Bergströms bolag, Morten Design. Redan vid starten tillhörde Zenit en av de största industridesignbyråerna på marknaden. I början av 90-talet var det nämligen inte så vanligt med industridesignföretag utan de flesta drevs enskilt eller i par. Fördelen med att vara flera var att Zenit då kunde ta på sig större uppdrag redan från start.

Sedan 1999 har företaget kontinuerligt anställt nya medarbetare allt eftersom behov av mer arbetskraft har uppstått. I nuläget har företaget 19 medarbetare och tar även emot praktikanter ifrån olika designutbildningar. Medarbetarna på Zenit kan delas in i designers och konstruktörer med genomgående akademiska utbildningar i grunden. Marknadsföringen sköts till viss del av Katarina Pamp som i grund och botten är journalist.

Byrån omsätter idag drygt 11 miljoner. Zenit har aldrig fokuserat på att växa utan har istället koncentrerat sig på att ha kul samtidigt som de levererar tjänster och produkter av hög kvalitet. Strukturmässigt menar Johan att Zenit är en väldigt platt

organisation där alla tar ett stort eget ansvar samtidigt som det är viktigt att utnyttja fördelarna av att kunna jobba i ett kompetent team där alla hjälps åt.

I framtiden vill företaget fortsätta att bygga upp varumärket Zenit och anställa nya medarbetare eller eventuellt börja med att projekthantera kunskapskraft vid behov.

### 3.3.3 Positionering

Zenit är en av Sveriges största designbyråer och har specialiserat sig på produktdesign, mekanisk konstruktion och designstrategi. Företaget arbetar med hela produktutvecklingen vilket innebär allt från att generera en idé till ett färdigt underlag för produktion. Johan tycker att det ibland kan vara svårt att förmedla en enhetlig bild av företaget utåt eftersom det finns en så bred kompetens i företaget. Det kan bli väldigt missvisande att dra allt för tydliga gränser mellan ingenjörskonst och formgivning. Det finns ett ömsesidigt förhållande mellan teknik och design och målet är att få fram att Zenit både är ett design- och konstruktionsbolag. Johan menar att Zenit ofta förknippas med teknik och mekanik trots att detta endast är en del av deras totala verksamhet. Samtidigt säger han att mekanik är något som existerar i alla produkter eftersom kunskap i ergonomi och materiallära behövs i allt från kaffekoppar till mobiltelefoner. Det måste finnas en medvetenhet om produktionsprocessen redan från det första strecket som dras på pappret, och därför är gränserna ofta flytande mellan design och konstruktion. Zenit arbetar i huvudsak med producentprodukter och endast en mindre del av uppdragen utgörs av konsumentprodukter. Detta beror till stor del på att det inte finns så många företag som konstruerar och producerar konsumentprodukter i Sverige förklarar Johan.

Zenit har drygt ett 30-tal återkommande kunder, vilket utgör ca 60-75 % av byråns totala kundbas. Zenit har många kunder inom en rad olika områden och bland de stora kunderna finns företag som MultiQ, AXIS och Scan Coin representerade. Johan tycker att avancerade uppgifter som ställer både tekniska och produktionsmässiga krav är extra utmanande och ambitionen är därför att fortsätta locka till sig tekniktunga företag med designfokus.

### 3.3.4 Kundanskaffning

För att nå ut till kunden och få kontinuitet i uppdragsflödet har Zenit en person som arbetar heltid med kundanskaffning, PR och marknadsföring. Delägarna och projektledarna har även de kontinuerliga kontakten med kunderna och tar ansvar för att få in nya projekt.

Zenit har under åren testat olika kanaler för extern kommunikation i form av personlig marknadsföring, direktutskick, reklam och annonsering. Johan anser att den faktor som har varit absolut mest avgörande när det gäller att verkligen etablera nya kontakter har varit referenser från tidigare kunder. I tillägg till ett gott rykte är det naturligtvis viktigt att kommunicera via telefon och e-post men även att synas på mässutställningar och att bearbeta media genom att skicka ut pressreleaser. Av erfarenhet menar Johan att det alltid är bra att synas i redaktionellt material och artiklar i olika tidningar samtidigt som det ständigt finns en risk att även få dålig kritik. Zenits erfarenhet är att annonsering är den kommunikationskanal som ger sämst respons. Hemsidan däremot är en mycket effektiv och välanvänd kanal för att nå de personer som är intresserade av att hitta mer information om företagets och dess tjänster. Zenit har även skapat publicitet genom att skicka in några av sina uppdrag för olika designpriser men detta är inte en strategi som Johan anser att det går att luta sig emot. Dessutom finns en risk med att vara med i tävlingar och inte vinna eftersom detta kan få kunden att börja tvivla på kvaliteten.

Genom att Zenit är ett så väletablerat företag så har de fördelen av att många redan vet vad deras huvudområde är. Detta innebär även att Zenit har ett bättre förhandlingsläge och har råd att tacka nej till uppdrag som inte passar eller inte är tillräckligt lönsamma. Zenit försöker även att undvika att ge sig in i projekt där betalningen är osäker eller som kräver mycket förarbete innan det är klart om det blir ett uppdrag. Det händer att de lägger bud på upphandlingar och lämnar förslag på olika projekt men då är det främst i sådana fall då även skissarbetet kompenseras. Johan anser att Zenit är ett så pass professionellt företag att de kan förvänta sig att kundföretaget ska ställa upp med en motprestation i utbyte mot Zenits tid och resurser.



### 3.3.5 Kommunikation med kunden

Kommunikation är något som genomsyrar Zenit. Både internt och externt är de helt beroende av sin förmåga att kommunicera med varandra och sina kunder. Yrket som designer handlar om ett ständigt utbyte av erfarenhet och kunskap. Varje uppdrag leds av en projektledare som även ansvarar för kontakten med kunden.

I början av ett nytt projekt är kontakten speciellt intensiv eftersom det då handlar om att enas kring ramarna för arbetet och hur tidsplanering samt kostnadsbild ska se ut. Beroende på uppdragets karaktär är kunderna sedan olika mycket involverade i processerna. Avstämningar görs under arbetets gång och för att undvika missförstånd görs mycket skisser både på papper och i tredimensionell form. Johan poängterar att det även är viktigt att ha en god kommunikation med de företag som tar vid när Zenit lämnar över projektet. Behöver det göras justeringar inför produktionen är det viktigt att Zenit kan agera snabbt och effektivt.

### 3.3.6 Kundens förståelse för tjänsten

Johan upplever att kunderna har en god förståelse för företagets tjänster och att detta delvis beror på den uppmärksamhet som uppstått kring industridesign de senaste åren men även mycket tack vare en väl fungerande dialog och ett resultatrikt samarbete. Medvetenheten om de exakta fördelarna med en bra design varierar bland kunderna. Design påverkar en rad faktorer som upplevd kvalitet, faktiskt kvalitet, ergonomi och utseende. Budskapen som förmedlas tolkas dessutom olika beroende på individ.

En del företag fokuserar mer på designfrågor och andra lite mindre men gemensamt för de flesta är att de definitivt ser design som ett mervärde. En stor skillnad mot för några år sedan är att företagen numera är bättre rustade för att köpa designtjänster och har bättre koll på vilken avdelning som ska hålla i kontakterna. Tidigare var det ofta osäkert om det var marknadsavdelning eller utvecklingsavdelningen som skulle stå för kostnaderna. Något annat som också förändrats är att Zenit numera slipper berätta vad industridesign är. Det är mer självklart nu än tidigare.

Det är väldigt svårt att mäta resultatet av tjänsterna eftersom eventuell framgång för produkten kan bero på många andra variabler än själva designen. Det kan exempelvis vara så att säljaren är mycket skicklig, att produkten har utökat kundens utbud eller att produktlanseringen föregås av en hård marknadsföringskampanj. Zenit undersöker inte heller de mjuka värdena men det förekommer att kundföretagen ibland gör egna marknadsundersökningar med fokusgrupper och intervjuer.

### 3.3.7 Kundrelation & kundvård

Den långsiktiga relationen med kunden är oerhört viktigt för båda parter. Det handlar om ett ömsesidigt lärande där de hela tiden kan utvecklas tillsammans och prestera bättre. Ett exempel på ett väl fungerande samarbete är Malmöföretaget, Scan Coin, som arbetat med Zenit i snart tio år. Genom företagets designtjänster har Zenit varit en kugge i det maskineri som gjort att Scan Coin kunnat bli världsledande på mynträkningsmaskiner berättar Johan. Han fortsätter med att tala om att Zenit även arbetat länge med Axis Communications där de på båda sidor betraktar varandra närmast som partners. En god design innebär inte bara en konkurrenskraftig produkt utan även en hög grad av gratis marknadsföring genom att den får mycket uppmärksamhet. Det är den ömsesidiga vinsten som lägger grunden för ett väl etablerat samarbete.

### 3.3.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster

Johan upplever inte att efterfrågan på industriella designtjänster har förändrats särskilt mycket sedan Designåret utan tycker att marknaden varit relativt stabil under en längre tid. På sikt är det möjligt att det stora intresset som genererades för design kommer att avspeglas i företagens satsningar på produktutveckling men det är fortfarande för tidigt att avgöra hur stora effekterna blir. Den utveckling som Johan tycker är desto viktigare är att vi i Sverige måste lära oss att arbeta i större grupper och integrera olika kompetenser i designarbetet. I de länder som ligger långt framme arbetar beteendevetare, marknadsförare, ingenjörer och designers i ett mycket närmare samarbete och ingår i stora konstellationer som tillsammans blir mycket konkurrenskraftiga. De många

nyanställningarna som Zenit haft under den senaste tiden förklarar Johan som en naturlig tillväxt och ett resultat av en utökad kundbas och en aktiv extern kommunikation.

### 3.3.9 Arbetet som konsult

Att arbeta som designkonsult har många fördelar tycker Johan. Den främsta är att han får arbeta med det han tycker mest om i en trivsamt arbetsmiljö. Att det skulle vara kul att gå till jobbet har alltid varit en förutsättning med företaget förklarar han. Ytterligare fördelar är friheten att bestämma över sina arbetstider och de projekt som ska göras. Att vara en del i ett kreativt men samtidigt prestigelöst team är också oerhört motiverande. Det täta samarbetet med kundföretagen leder även till en konstant utveckling och insyn i många olika branscher och framtida produkter. För att illustrera spridningen berättar Johan att han utformat och lärt sig om allt ifrån inkontinensskydd till stenkrossar. Arbetet som konsult innebär således att ständigt hålla sig i framkant inom många områden. Omväxlingen är oerhört tillfredsställande då det ställer höga krav på många olika förmågor. Personligen tycker Johan att just de tekniska och estetiska kraven på produkten är det som gör yrket speciellt utmanande. Att inom ramarna för vad som är möjligt hitta och utveckla något helt nytt som samtidigt uppfyller flera på förhand definierade funktioner. Den enda nackdelen Johan nämner är att det ibland kan vara lite stressande när det finns mindre att göra. Enda avigsidan med att vara arbetsgivare är just att det då är lätt att oroa sig över sina anställda. Av erfarenhet vet Johan dock att det ofta löser sig och försöker därför att undvika att bekymra sig i onödan.

## 3.4 Werkstatt

### 3.4.1 Kort beskrivning av respondenten

Nina Steiner är frilansande grafisk formgivare för sitt eget företag Werkstatt. Nina har en medieutbildning ifrån Lund och har sedan kompletterat den med MacMeckarna, där hon fick utveckla sina kunskaper om olika program som används för bild och layout. Nina har varit aktiv inom designbranschen i någon form sedan 1995 då hon började på Malmö

Dramatiska Teater. Där arbetade hon i tätt samarbete med den välkända scenografen Bente Lykke Möller som i viss mån även fungerade som hennes mentor.

### 3.4.2 Kort beskrivning av företaget

Werkstatt är en enskild firma och bildades för cirka två och ett halvt år sedan och precis som namnet antyder började det då som en verkstad för olika kreativa idéer. Projekten har varierat en hel del sedan starten men har under senare tid kommit att bli allt mer koncentrerade kring grafisk design. I huvudsak beror denna utveckling på att efterfrågan inom detta område är stor.

Werkstatt arbetar med alla delar inom grafisk formgivning som inkluderar bild, layout och typografi. Exempel på tjänster kan vara att ta fram grafiska profiler, logotyper, affischer och foldrar.

För 2006 uppskattar Nina att omsättningen låg kring 400 000 kr och påpekar att denna siffra ökat stadigt i takt med att Werkstatt utvecklats och fått fler och fler kunder.

### 3.4.3 Positionering

Nina arbetar för att Werkstatt ska uppfattas som ett pålitligt och seriöst företag. Hon strävar efter att förmedla Werkstatt som något annorlunda än den traditionella designbyrån. ”Werkstatt ska ha mer glimt i ögat.” Ett steg i denna riktning är att Nina använder sin lediga tid till att utveckla och förnya sin hemsida. Så småningom kommer det att finnas mer information och material att tillgå och även arbetsprover så att nya kunder kan få en bättre bild av vad Werkstatt kan stå till tjänst med. Att kunderna väljer just Werkstatt tror Nina beror på att de gillar hennes stil och det jobb hon gör men också mycket tack vare en god personkemi.

Kundbasen är mycket differentierad och varierar från små till medelstora företag. Werkstatt har tre stora, regelbundet återkommande kunder som står för ungefär 75 % av verksamhetens uppdrag. En av de största kunderna är exempelvis Näringslivskontoret i Malmö.

### 3.4.4 Kundanskaffning

Werkstatt gör förutom hemsidan inte mycket reklam för sig. Istället för att göra en massa utskick till potentiella kunder om tjänsteerbjudanden så förlitar sig Nina främst på sitt rykte och en word-of-mouth-strategi för att få nya kunder. Detta anser hon har fungerat bra då personliga relationer oftast väger tyngst när det väl kommer till de avgörande besluten.

När företaget var nystartat gav sig Nina ut med sin portfolio och gjorde en hel del självmarknadsföring. Nina kontaktade då olika personer på organisationer som hon tyckte var intressanta att arbeta med och stämde tid för möten där hon visade prov på de tjänster hon kunde erbjuda. Tyvärr ledde inte denna taktik till så många uppdrag och Nina ser med fasa tillbaka på tiden då hon stressade runt bland företagen och försökte sälja in sig själv. Något som däremot fungerat mycket bättre är något så enkelt som att dela ut visitkort. Nina har noggrant monterat sina visitkort på en bit tapet och genom detta tilltag har de inte bara fått ett speciellt uttryck utan också en struktur som fångar intresse och skapar diskussion. Ibland är det de små detaljerna som kan vara helt avgörande.

### 3.4.5 Kommunikation med kunden

Kontakterna inom kulturvärlden har visat sig vara gynnsamma för verksamheten, men numera har Nina även andra stora kunder som exempelvis Röda Korset. Uppdragen varierar mycket och detta ser Nina som väldigt positivt då hon aldrig riskerar att bli uttråkad.

Innan något gått i tryck så får kunden ett korrektur att godkänna. Efter att ett uppdrag fullgjorts tar Nina sedan kontakt för att försäkra sig om att kunden fått trycksakerna och för att berätta lite om sina egna reflektioner kring resultatet. Ofta får hon då feedback direkt från sina kunder. I andra fall kan hon få höra det genom att någon som har sett hennes arbete kommer fram och berättar för henne vad de tycker.

### 3.4.6 Kundens förståelse för tjänsten

Det varierar väldigt mycket mellan olika kunder hur väl de faktiskt vet vad det är de är ute efter. I en del fall vet de vad de vill ha men idén att nå dit kanske inte är den bästa. Då behövs det förklaras och argumenteras för att skapa insikt i vad som är möjligt att göra och hur det ska göras. De problem som uppstår i kontakten med kunden är oftast relaterade till att kunden inte vet exakt vad den vill ha utan bara vad den absolut inte vill ha. Med erfarenhet går det dock att lära sig hur ett förslag ska läggas fram för att inte ratas. Att lyssna noggrant i inledningsskedet och att plocka in nyckelord som kundföretaget står för brukar stärka chanserna avsevärt. Presentationen har här en väldigt stor betydelse och det är därför många gånger helt avgörande att resultatet läggs fram på ett professionellt och inspirerande sätt.

### 3.4.7 Kundrelation & kundvård

Werkstatt fokuserar på långvariga relationer genom att bjuda in kunder till olika vernissage och andra premiärvisningar som Werkstatt arbetat med och gjort formgivningen till. Nina försöker även att ta sig tid att träffa sina kunder över lunch ibland och är noga med att skicka julkort. Det är viktigt att behålla även de små kunderna som inte har behov av hennes tjänster lika ofta då det inte går att förutspå varifrån nästa stora uppdrag kommer.

Att Werkstatt verkligen prioriterar sina kunder råder det ingen tvekan om då det till och med händer att Nina arbetar under semestern. I de flesta fallen brukar det inte vara några problem att skjuta lite på ett projekt men om det är väldigt brådskande kan kunden alltid nå henne via telefon.

### 3.4.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster

Nina tror till en början inte att förutsättningarna i stort har förändrats särskilt mycket under de senaste åren utan anser snarare att den ökade efterfrågan kan förklaras med att hon blivit duktigare på det hon gör och samtidigt breddat sitt kontaktnät. Efter att ha funderat lite så hittar hon dock exempel på kunder som kontaktat henne efter att i flera år

haft samma grafiska profil men nu insett att det vore intressant att se över denna för att ligga mer i tiden. En del kunder har blivit lite mer medvetna och tittar mer på sin visuella kommunikation än tidigare. Självklart bidrar den rådande högkonjunkturen i viss mån till denna utveckling eftersom företagen nu har en större budget avsedd för marknadsföring.

### 3.4.9 Arbetet som konsult

Arbetet som designkonsult handlar till stor del om att anpassa sitt jobb efter de olika kunderna. De större företagen har oftast bättre kunskap om vad de kan fordra av Werkstatt men i vissa fall kan det bli nödvändigt att fostra kunden för att få denne att bättre förstå vad som är genomförbart.

Ökningen utav kunder tror Nina beror mycket på att hon som person har blivit mycket mer självsäker och trygg i sin yrkesroll. Det gäller att tro på sin sak och utveckla sina kunskaper om hur man går till väga för att sälja in sina idéer. Ibland är kunden envis och vill ha det helt enligt sina egna villkor och då gäller det att kunna argumentera. ”När någon betalt för min kompetens så är det också den de ska få och inget annat.” Nina tillägger även att hon säkert skulle kunna tjäna mer om hon hade varit anställd på någon annan byrå men möjligheten att kunna planera sin egen tid och friheten att själv välja projekt väger definitivt upp. En annan nackdel med att jobba själv kan vara stressen som uppstår ibland med att hitta nya uppdrag. I år har det dock enligt Nina snarare varit tvärt om och i vissa perioder har det till och med varit svårt att få tiden att räcka till. Då blir det långa dagar och sena nätter.

Nina har några gånger funderat på att inleda samarbete med andra inom branschen. Det handlar då om människor som hon mött genom yrket eller träffat via olika nätverksorganisationer. Precis nyligen har Nina inlett ett samarbete med en skribent som hjälper till att skriva nyhetsbrev. Nina har även haft kontakt med en scenograf och tillsammans har de jobbat med utställningar och därmed kunnat hitta nya potentiella kunder. En av de stora fördelarna med att vara fler, förutom att driva gemensam marknadsföring, är att Werkstatt då får ett fastare nätverk och även framstår som mer

seriöst. Detta innebär dock inte att Nina skulle vara beredd att gå ihop med något annat företag eller anställa någon eftersom hon tycker att det är viktigt att fortsätta vara nischad för att kunna vara framgångsrik.

## 3.5 Lönegård & Co

### 3.5.1 Kort beskrivning av respondenten

Malin Sjöberg arbetar som projektledare på Lönegård & Co och har bland annat hand om ekonomi och leverantörs- och kundkontakter. Hon beskriver sig själv som lite av en ”allt-i-allo”, jämfört med de övriga medarbetarna som alla är kreatörer. Malin är utbildad civilekonom med specialisering inom marknadsföring och har tidigare arbetat på marknadsavdelningen på Skånemejerier. Inte heller de övriga medarbetarna inom företaget har egentligen någon relevant designmässig eller grafisk utbildning, utan är till största delen självlärda inom området.

### 3.5.2 Kort beskrivning av företaget

Lönegård & Co är ett aktiebolag som ägs och drivs av Malin Sjöberg och Petter Lönegård. Lönegård & Co startade blygsamt för nio år sedan med bara Malin och Petter men företaget har gått bra allt sedan starten och idag har de även två anställda.

Med undantag för en svacka runt 2001, då Webbmärknaden hastigt försämrades och de var tvungna att släppa en person, så har verksamheten haft en mycket positiv utveckling. Lönegård & Co omsätter idag ca 3,5 miljoner per år.

### 3.5.3 Positionering

Lönegård & Co är en designbyrå som specialiserat sig på visuell kommunikation i form av grafisk formgivning, illustration, webbdesign, animationer och video. De är egentligen ingen fullservice byrå, men genom att hyra in kompletterande kompetens vid behov kan



de ta även uppdrag som normalt ligger utanför kärnområdena. I huvudsak är dock Lönegård & Co nischade mot att arbeta med främst grafisk framställning.

När Malin arbetade på Skånemejerier och då agerade som kund till olika reklam- och designbyråer märkte hon att det ofta var bättre att anlita byråer som hade nischat sig inom en speciell verksamhetsgren och var experter inom det aktuella området istället för att hämta alla tjänster ifrån samma leverantör som då kanske inte var fullt så skickliga på alla element. Malin anser därför att det är en fördel att vara en specialistbyrå då det både framhäver deras konkurrensfördelar men även skapar en viss flexibilitet genom att de kan komplettera andra. Malin tycker att det är bättre att nischa sig för att kunna tillhandahålla den bästa kompetensen inom sitt område, istället för att satsa på bredd. Vid behov kan Lönegård & Co agera fullservicebyrå och hyr då in kompletterande kompetens från frilansare. Det finns många frilansare och det gäller att bygga upp ett nätverk och hitta personer som är duktiga och där samarbetet fungerar väl. I början var det såklart begränsat men nu har Lönegård & Co byggt upp ett stabilt nätverk av olika förmågor som de kan koppla in när det behövs.

Kundmässigt fyller Lönegård & Co hela spektrumet med allt ifrån små till stora kunder med uppdrag inom så vitt skilda områden som dagspress och årsredovisningar. Byrån har ett 50-tal återkommande kunder, vilket utgör cirka 80 % av deras kundbas. Bland de större kunderna återfinns E.ON, Sydsvenskan, Skånemejerier och Axis. När det gäller de stora kunderna anlitar de ofta ett flertal olika byråer och Lönegård & Co är då inte huvudbyrå, utan gör en del fristående uppdrag. När det gäller de mindre kunderna är däremot Lönegård & Co oftare huvudbyrå och gör då det mesta inom kundföretagets visuella kommunikation.

#### 3.5.4 Kundanskaffning

Malin erkänner att för att vara ett företag som i mångt och mycket sysselsätter sig med att sköta andras kommunikation så gör de mycket lite för att marknadsföra sig själva. De har visserligen en omfattande och mycket funktionell hemsida, men den uppdateras ganska sällan. Det händer att de gör utskick per e-post för att visa upp aktuella uppdrag de

genomfört. Malin tycker dock att det är svårare att marknadsföra sig själv och att det är mycket lättare att marknadsföra andra.

Det gäller att ha mycket kontakter och Lönegård & Co får många kunder genom rekommendationer och tips. Malin anser att de har haft tur när det gäller kundanskaffning. De flesta kundrelationerna bygger på personliga kontakter. Det skapas få kundkontakter genom traditionell försäljning. När de startade verksamheten var de dock tvungna att söka kunder genom telefonförsäljning och kundbesök. Av cirka 35 potentiella kunder som Malin då besökte var det endast tre eller fyra som omedelbart resulterade i uppdrag. Malin saknar inte tiden då de var ute och visade upp sin portfölj för kunderna och konstaterar glatt att hon är mycket nöjd med att kunderna för det mesta kommer till Lönegård & Co istället. Som tur är hade Lönegård & Co redan vid starten ett antal kunder eftersom Petter, den andra delägaren, tagit med sig dessa från sin tid som enskild näringsidkare.

Lönegård & Co får många kunder genom tidigare uppdrag. Det händer ganska ofta att kunden har sett något de tycker om och tar kontakt med byrån och efterfrågar något liknande. I marknadsföringssyfte lägger Lönegård & Co därför ibland ner mer arbete på vissa uppdrag än vad kunden betalar för. Sydsvenskan är ett exempel på en av Lönegård & Co:s kunder där det kan vara lönande att ta ett uppdrag som är lite sämre betalt. Att synas i tidningen är mycket bra marknadsföring för byrån och skapar goda möjligheter att bli upptäckt av nya presumtiva kunder.

### 3.5.5 Kommunikation med kunden

Hur kontakten med kunden ser ut beror enligt Malin helt på uppdragets storlek och komplexitet. Vid enklare uppdrag kan det räcka med ett telefonsamtal och vid större uppdrag behövs det ofta ett flertal möten.

Lönegård & Co har ingen formaliserad uppföljning, något som Malin anser kan vara en brist i kommunikationen. Ofta överlämnas resultatet till kunden och sen går de

vidare med nästa projekt. Ibland hör de dock av sig för att försäkra sig om att kunden är nöjd och för att höra lite om vad projektet fått för effekter.

Malin tycker att kundkontaktarna oftast fungerar bra och att kunderna för det mesta är förvånansvärt nöjda även i de fall där de kanske bara fått en inledande skiss. Det händer dock att kunderna kommer med dåliga idéer i inledningsskedet och då gäller det att försöka styra in dem på bättre banor. Många kunder är även otydliga i sina beställningar och det kan då vara svårt för Lönegård & Co att veta vad det är kunden egentligen efterfrågar. Det gäller då att försöka tolka kundens önskemål och arbeta fram ett förslag utifrån det, vilket inte alltid är så enkelt.

### 3.5.6 Kundens förståelse för tjänsten

Kundens förståelse för design är väldigt varierande beroende på hur vana beställare de är. En del har full förståelse och vet exakt vad de vill ha och vad det kostar. Ibland har kunden en tydlig uppfattning av vad de beställer och det kan till och med finnas en grund att arbeta utifrån medan designbyrån i andra fall kan få börja helt ifrån scratch med endast en oklar idé till sin hjälp. När det gäller ovana beställare händer det inte sällan att Lönegård & Co måste förklara betydelsen av en genomtänkt design och vad det i sin tur kan ha för effekter på de mål som kunden satt upp.

### 3.5.7 Kundrelation & kundvård

De flesta kunderna återkommer men med varierande intervall, allt ifrån en gång i veckan till en gång i kvartalet. Lönegård & Co har ett femtiotal återkommande kunder, men det är ett fåtal av dessa som står för majoriteten av byråns omsättning.

Lönegård & Co vårdar sina kundrelationer genom att göra ett bra arbete så att kunden alltid är nöjd. Det är viktigt att ge kunden en god service till ett bra pris. När de har mycket att göra måste byrån ibland lägga ut uppdragen på frilansare som gör samma typ av tjänster som de normalt sett står för internt. Detta är inte alltid så fördelaktigt ur ett lönsamhetsperspektiv då mycket av kostnaderna handlar om att förhandla och diskutera

uppdraget med kunden. Malin menar dock att det är viktigt att alltid kunna tillfredsställa sina kunder och ge en god service och därför tar de ibland på sig jobb som inte ger några större intäkter men på sikt leder till bra kundrelationer.

Lönegård & Co bjuder ibland in kunderna till kostnadsfria föreläsningar, något som blivit mycket uppskattat. De bjuder även in kunderna till en fest i sina lokaler varje år. Malin anser att detta kanske kan ses som ett led i Lönegård & Co:s kundvård men erkänner samtidigt att det nog egentligen är mest för nöjes skull. I december skickar Lönegård & Co även ut julkort och till de stora kunderna till och med julklappar. Julklapparna är då något som de själva har gjort i samband med något annat projekt och marknadsför därför samtidigt byrån.

### 3.5.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster

Just nu ser det väldigt bra ut för Lönegård & Co, med många kunder och mycket att göra. Detta är något som Malin tror beror en hel del på högkonjunkturen. Hon poängterar dock att det kan vara svårt att avgöra när de är inne i en högkonjunktur eftersom de har kunder inom olika marknader och att konjunkturcykeln ser annorlunda ut i de olika branscherna. När det är lågkonjunktur spenderas exempelvis mindre pengar på resor men mer pengar på bland annat bio, teater och böcker. Detta märks tydligt tycker Malin som har både bokförlag och Entertainment-företag i sin kundportfölj.

Det har gått bra för Lönegård & Co under en längre tid och de senaste två åren har företaget varit fullt sysselsatt hela tiden. Malin tror att detta beror mycket på den goda samhällsekonomi i allmänhet men även på att vi har en relativt lång tradition av designtänkande i Sverige. I Skandinavien är det stort fokus på att allt ska ser bra ut. Malin tycker exempelvis att det går att hitta många fler prov på gräslig design utomlands.

En del företag har kompetens nog för att hantera tekniken och rent praktiskt utföra tjänsterna internt. Malin har dock sett ett flertal exempel på misslyckanden eftersom det inte är tillräckligt att klara av tekniken för att kunna skapa en stark design. För det behövs nämligen ett sinne för estetik och formgivning för att få ett verkligt bra resultat.

### 3.5.9 Arbetet som konsult

Genom sina tidigare erfarenheter av att vara beställare av designtjänster och kund till olika byråer tycker Malin att hon har en viss fördel i att förstå kunderna och deras behov. Denna kunskap har hon varit noga med att dela med sig av i företaget. På så vis har Lönegård & Co kunnat förebygga många problem genom att vara väl medvetna om de områden i kontakten mellan kunden och designbyrån som ibland kan brista.

## 3.6 Transformer AB

### 3.6.1 Kort beskrivning av respondenten

Peter Pinzke driver Transformer AB tillsammans med Johan Bergström. Peter har gått en maskiningenjörsutbildning på Malmö Högskola där 60 poäng av utbildningen utgjordes av designämnen. Redan direkt efter examen började han fundera på att starta egen firma, men eftersom det krävde planering och resurser tog det ungefär ett år innan detta kunde realiseras.

### 3.6.2 Kort beskrivning av företaget

Innan Transformer AB hittade sin nuvarande struktur var de nio stycken designers som arbetade ihop. Detta samarbete varade dock inte så länge och för cirka tre år sedan startade fyra av dem företaget Transformer AB. När det stod klart att det inte fanns tillräckligt med jobb till alla fyra valde de att dela upp det så att två arbetar med designbyrån på heltid medan de andra två endast är delägare i företaget. På längre sikt är målet att få ett tillräckligt stort kundunderlag för att kunna ta in de andra två i den aktiva verksamheten igen.

### 3.6.3 Positionering

Från början försökte Transformer AB att inte begränsa sig till något enskilt område utan istället erbjuda ett så brett utbud av designtjänster som möjligt inom industridesign,

grafisk design och inredningsdesign. Snart insåg de dock att de var tvungna att nischa sig för att kunna ge kunderna en tydligare bild av vad de kan erbjuda och på så sätt även övertyga om sin kompetens. Valet föll på produktutveckling och industridesign. Transformer AB har fortfarande möjlighet att utföra tjänster inom grafisk design och inredningsdesign men de söker inte aktivt uppdrag inom dessa områden.

Transformer AB är idag en designbyrå som är inriktad på formgivning av ”tablewear” vilket inkluderar olika typer av produkter som finns kring matbordet och i köket. Bland kunderna finns allt ifrån de lokala caféerna till storföretag som Sagaform och Åhléns. Företagets kundregister har ökat varje år och förra året hade Transformer drygt tio kunder som de arbetade med. De flesta av byråns kunder består av återkommande kunder och Transformer har för tillfället kontrakt eller royaltyavtal med fyra av sina kunder. Många gånger är kunderna dotterbolag till något mycket större företag. Arbetet består ofta i att komma fram med en idé, skapa en form och föreslå ett material till en viss produkt.

Peter skiljer främst på två typer av designkonsulter. Den ena är stjärnan och den andra är experten. Den förstnämnda går ut på att marknadsföra sig själv och sitt namn i egenskap av att vara en duktig designer som har förmågan att skapa trender och förvandla vad som helst till en storsäljare. Den andra modellen handlar istället om att föra fram företaget och kompetensen inom ett specifikt område för att på så sätt skapa ett starkt anseende hos en trogen kundgrupp. Transformer AB har visserligen vunnit designpriser och fått sitt namn publicerade i pressen vid många tillfällen men målsättningen är ändå att profilera sig som expert.

#### 3.6.4 Kundanskaffning

Då Transformer AB har åtskilliga kunder som är dotterbolag till andra betydligt större företag anser Peter att det bästa sättet att få nya kunder är genom att göra ett bra arbete och bygga relationer. Mycket handlar om personliga kontakter och bra respons från ett av dotterföretagen leder många gånger till fler jobb inom koncernen.

Transformer AB ringer regelbundet till olika intressanta företag för bokning av möten. Peter anser att något som fungerat mycket bra för att skapa uppmärksamhet och

tilltro är att visa upp sig på olika mässor och tävlingar samt att skicka ut pressreleaser till tidningar i samband med olika lanseringar. Om kunden har hört talas om Transformer AB redan innan telefonsamtalet är det mycket lättare att skapa förtroende. Även hemsidan används på ett genomtänkt sätt för att generera trovärdighet. Genom att uppdatera och lägga in ny information om olika designtrender och händelser inom designområdet hoppas Peter kunna locka nyfikna besökare att lära sig mer om design och på så vis även höja företagets ställning i branschen och skapa en produktiv word-of-mouth-marknadsföring.

Peter berättar att det var mycket svårt att skaffa kunder när företaget var helt nystartat och saknade goda vitsord. För att skaffa referenser valde då Transformer AB att göra mycket gratisarbeten för välrenommerade företag. Detta resulterade både i att Transformer AB fick en chans att visa vad de kunde erbjuda för tjänster men även att de sedan kunde skylta med en betydligt attraktivare kundportfölj än tidigare. Det viktigaste för att få nya kunder är många gånger att kunna visa upp att andra stora företag redan använt sig av tjänsterna. Peter menar att det legitimerar verksamheten och samtidigt skapar ett bra rykte.

### 3.6.5 Kommunikation med kunden

Kommunikationen med kunden börjar oftast med att en produktansvarig eller marknadschef presenterar en sammanställd brief med en uppdragsbeskrivning. I denna finns information om de värden som kundföretaget står för och den målgrupp de vill nå ut till. Omfattningen av materialet varierar mycket beroende på hur specificerad beställaren är. Ibland handlar det om att ta ett projekt hela vägen från kundanalys och idéarbete till tester med fokusgrupper och prototypframställning medan arbetet andra gånger bara fokuserar på en del av detta. Till en början är därför kontakten med kunden mycket intensiv med ett stort antal möten, besök och telefonsamtal för att utreda vad det är som skall göras.

Efter en noggrann analys av briefen tar sedan Transformer AB fram ett flertal olika skisser på produkten som ska passa kunden och dennes målgrupp. Därefter väljs de bästa koncepten ut för att presenteras för kunden. Produktansvarig tar med sig materialet och talar med säljarna på sitt företag för att försöka uppskatta de kommersiella möjligheter som finns. När rätt produkt är vald gör Transformer AB en prototyp och efter godkännande av kunden skickas ritningarna till produktion. Kommunikationen med kunden går därför igenom olika faser där Transformer AB hela tiden måste vara uppmärksamma på vilka önskemål som finns och vara medvetna om att det när som helst kan uppkomma nya villkor.

### 3.6.6 Kundens förståelse för tjänsten

Ofta har kunden en vision av vad för sorts produkt de efterfrågar och vad den får kosta i handeln, men det finns även kunder som inte har ett tydligt formulerat behov utan endast är intresserade av en färsk produkt eller en ny spännande idé.

Det krävs stora ansträngningar för att försäkra sig om att kundens alla behov har ringats in och att inga missförstånd uppstått på vägen. Förslag skickas fram och tillbaka och arbetet under den första tiden handlar mycket om att reda ut vem kunden vill nå och med vilken typ av produkt.

Tveksamheter kan även uppstå när kunden sedan får se de koncept som presenteras. För att ha en större chans att matcha de förväntningar som kunden ställt upp gör Transformer AB oftast tre olika utkast där en håller sig tydligt inom ramen för projektet, en annan tar sig små friheter och en tredje låter sig inte begränsas alls. Denna strategi gör att kunden aldrig känner sig inlåst utan alltid har olika alternativ. Fler än tre olika koncept är däremot inte intressant då det bara tar onödig tid i anspråk och istället kan ge kunden viss beslutsångest. Många gånger hittar kunden något i alla tre som de gillar och antingen resonerar de sig då gemensamt fram till ett av alternativen eller så får Transformer AB gå tillbaks till ritborden och komma fram med en ny integrerad design. Detta kan enligt Peter vara en svår uppgift eftersom det förslag han själv tycker är bäst ibland är något som kunden absolut inte är intresserad av. Produkten måste ”hamna i rätt



fack” för att kunden ska vara intresserad och det kräver i vissa fall en hel del argumentation om varför en viss produkt är bättre än en annan och anledningarna till att den svarar bättre mot det identifierade segmentet. I slutändan gäller det dock att lyssna på vad kunden säger, det är trots allt de som bestämmer.

### 3.6.7 Kundrelation & kundvård

Transformer är mycket beroende av starka relationer och nätverk för att kunna driva och leva på sin verksamhet. Det är därför självklart för Peter att ta vara på kunderna och hålla kontakterna levande. Genom att metodiskt ringa upp sina kunder och stämma träff för möten hoppas Transformer AB hålla uppe en bra relation till sina kunder.

Då mycket av Transformers arbete betalas genom royaltys, som ofta börjar betalas ut ett eller ett och ett halvt år efter skapandet, kräver även detta att Transformer AB har regelbunden kontakt med kunden efter uppdragets slut. Att ha några få stora kunder istället för flera små ser Peter som en fördel då det inte är så många att hålla reda på och det blir således även enklare att hålla relationen vid liv.

### 3.6.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster

Peter vet inte om byråns stadiga tillväxt har med en högkonjunktur och ökad efterfrågan att göra eller om det helt enkelt bara är så att Transformer AB har blivit bättre på det de gör och mer effektiva i sin kundanskaffning. Helt klart är dock att utsikterna ser bättre ut inför det här året jämfört med föregående år.

### 3.6.9 Arbetet som konsult

Peter nämner många fördelar med att arbeta som konsult i sin egen firma. Framförallt uppskattar han möjligheten att planera sin tid, välja uppdrag och att i stor utsträckning kunna påverka arbetet. De nackdelar som Peter nämner är att det ofta är tidskrävande att få in nya uppdrag och att det kan vara väldigt slitsamt att alltid behöva planera framåt.

Konsulter inom industridesign arbetar ofta för en royalty på resultatet. Om projektet inte går till produktion kan det därför många gånger hända att Transformer AB jobbar utan att få betalt. Att arbeta på detta sätt, utan att veta om produkten kommer produceras eller inte, innebär en stor osäkerhet. Denna lönesättning är dock något som håller på att minska inom branschen medan användning av timlön istället ökar. Detta är visserligen något som även det ställer till problem för konsulten då det är svårt att ge offerter på grund av att det i många fall inte går att avgöra exakt hur många timmar ett visst projekt kommer att ta i anspråk.

## 3.7 Kollor

### 3.7.1 Kort beskrivning av respondenten

Jesper Yngvesson har en utbildning inom media och kommunikationsvetenskap och har sommarjobbat och praktiserat på olika PR-byråer innan han började arbeta som copywriter på Kollor för cirka två år sedan.

### 3.7.2 Kort beskrivning av företaget

Kollor är ett handelsbolag och grundades 2002 av de båda ägarna Håkan Persson och Erik Tencer. Företaget har fyra medarbetare varav en arbetar som copywriter och övriga som art directors och formgivare. Det händer även att de plockar in frilansare och specialistkompetens exempelvis för 3D ritningar och animation där de inte själva besitter någon expertis. När det rör sig om större uppdrag samarbetar Kollor även med en PR-byrå och lägger då över de delar som sträcker sig utanför designbyråns område. Det händer även omvänt att PR-byrån engagerar Kollor i uppdrag med tydlig fokus på design.

Byrån omsätter ca 1,6 miljoner.

### 3.7.3 Positionering

Kollor framställer sig som en ung och kaxig designbyrå som vågar visa attityd. I takt med att ryktet spridit sig bland kunderna har det också varit enklare att hålla den profilen och många av företagen som kontaktar Kollor uppskattar att de är så öppna med vilka de är och vad de kan.

Byrån har nischat sig till att erbjuda tjänster främst inom grafisk design för tryck och webb. Jesper tycker att det fortfarande inte finns särskilt många tydliga designbyråer i Sverige men tror att det kommer att etableras fler. Även om Kollor gjort en del reklamuppdrag har ambitionen hela tiden varit att arbeta med design. Jesper menar att även om arbetsprocesserna inom reklam och design har många gemensamma drag så innebär det strategiska arbetet med design att kunna anta ett mer långsiktigt perspektiv.

Design är en investering som går djupare än att bara ta fram en logotyp och handlar istället om att lägga grunden för den visuella kommunikationen.

Kollors kunder består av allt ifrån nattklubbar till dentalföretag. De typiska beställarna är mestadels små företag med några få anställda men det finns även större företag representerade i kundregistret så som Anthill, Lindgens och Biomain. Sammanlagt har Kollor runt 15 återkommande kunder som utgör ca 70 % av den totala kundbasen. Karaktäristiskt för kunderna är att det ofta handlar om relativt unga företag som är på väg upp. Jesper tror det beror på att dessa typer av företag tilltalar av byråns unga kaxiga profil. Kollor har sin stil och antingen gillar kunden det eller så blir det inget överhuvudtaget.

### 3.7.4 Kundanskaffning

Kollor gör inte mycket reklam för sig själva. Jesper förklarar att detta beror på att Kollor lyckats skapa sig ett namn och att folk vet vad de står för. Enligt Jesper har Kollor inte behövt sysselsätta sig med att aktivt kontakta kunder på mycket länge. Istället är det kunderna som tar kontakt med företaget. De flesta kunderna fås genom nöjda kunder som pratar gott om företaget och rekommenderar Kollor till andra. Redan från start har Kollor fått mycket kunder genom word-of-mouth och renodlade säljsamtal har därför varit

väldigt sällsynta. När företaget var i etableringsfasen skickades det dock ut en del tryckt direktreklam till företag för att visa att de fanns till och berätta lite om vad de gjorde. Även Kollors hemsida genererar en del kunder som letar efter leverantörer av designtjänster.

Kollor anser inte att det är relevant att annonsera utan att det är viktigare att framhäva de uppdrag som företaget utfört. Jesper menar att det är en effektivare marknadsföring att lyfta fram vad de kan göra för andra än att rikta uppmärksamhet på sig själva. Dessutom tror han att förväntningarna på en designbyrås egen annonsering skulle vara väldigt höga och att det skulle vara svårt att hitta tillräckligt med tid för att göra något riktigt bra som de verkligen var nöjda med. Istället väljer Kollor att skicka ut pressmeddelande till branschtidningar när de exempelvis har utvecklat en ny grafisk profil eller varit involverade i ett intressant projekt. Detta är ingenting som Jesper tror genererar några direkta kunder utan handlar mer om att bygga upp varumärket och skapa ett gott rykte.

I tillägg till företagets hemsida har Kollor även en blogg där de diskuterar och tycker till om allt ifrån logotyper och grafisk design till olika designprylar och trender. De manar även till debatt med läsarna för att skapa en dialog med både konsumenter och producenter av design. Detta är i första hand inte tänkt som ett sätt att hitta kunder utan snarare ett led i att stärka och förmedla varumärket och knyta företaget närmare olika designfrågor. Bloggen har blivit mycket populär och har även uppmärksammats i media. Många som läser bloggen är unga och kan vara potentiella medarbetare eller kunder i framtiden.

### 3.7.5 Kommunikation med kunden

Kollor har mycket kontakt med kunden i början av ett projekt för att enas om pris, tidsram och arbetets karaktär. En ingående uppdragsbeskrivning är grunden för att kunna förstå vad kunden efterfrågar. Genom att lägga ner mycket tid på att förstå kunden och dennes behov redan tidigt i processen sparar Kollor in tid genom att de sedan kan fokusera på att ta fram enbart ett skräddarsytt förslag istället för flera olika. Fördelen med

detta arbetssätt är enligt Jesper också att de undviker att framstå som tveksamma och att de alltid visar att de står för sina resultat.

Kollor försöker även att ha regelbunden och långvarig kontakt med sina kunder. Hör de inget från kunden på ett tag hör de själva av sig. Jesper menar att uppföljning är av stor betydelse och det är något som företaget börjat satsa mer på under den senaste tiden. Det uppstår många möjligheter till nya uppdrag genom att konsekvent följa upp resultatet eftersom kunden då ligger längre fram i sina processer och kan ha nya behov. Att ge kunden ett tillfälle att reflektera över om det är något mer de behöver är då inte bara omtänksamt utan även lönsamt.

### 3.7.6 Kundens förståelse för tjänsten

Att arbeta med design innebär större fokus på den kreativa processen än på affärsprocessen. Om kunden inte är insatt i branschen och inte vet exakt vad de efterfrågar kan det vara komplicerat att förklara vad en designbyrå kan tillföra. Kollor försöker öka kundens förståelse genom att koppla tjänsterna till kundens praktiska verklighet och på så vis konkretisera tjänsterna som annars kan framstå som ganska abstrakta. Kollor försöker även framhäva designtjänsterna som en långsiktig investering. Design är något som ser snyggt ut, men det är mer än så. Inger inte kunden att design är något som kräver en medveten satsning och att det finns ett mervärde i tjänsterna blir det oftast inget uppdrag.

### 3.7.7 Kundrelation & kundvård

Jesper är övertygad om att det är den personliga kontakten med kunden som skapar förtroende för företaget och i sin tur möjliggör för långvariga relationer. Det är viktigt för Kollor att vara öppna, lyssna på kunden och tro på sin egen förmåga. I slutändan ser Jesper det som självklart att en av de viktigaste faktorerna för att skapa nöjda kunder och varaktiga samarbeten är att leverera designtjänster av hög kvalitet som uppfyller och i bästa fall till och med överträffar kundens förväntningar.

Kollor har många mycket nära relationer och samarbeten med sina kunder och det är därför snarare regel än undantag att kunderna återkommer när de har nya behov.

### 3.7.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster

Överlag tycker Jesper att det märks att det är bra tider nu och förklarar att Kollor har haft ett ökat flöde av uppdrag under en längre tid. Han vill dock höja ett varnande finger för att det är en mycket konjunkturkänslig bransch och att det därför är svårt att säga något om framtiden. Jesper tycker att designåret 2005 definitivt lyft intresset för design men har svårt att avgöra i vilken utsträckning detta påverkat marknaden för designtjänster.

Den ökade efterfrågan tror Jesper istället beror på att Kollor har lyckats väl med att etablera sig och skapa sig ett namn. Ju fler kunder de arbetar med desto större blir word-of-mouth effekten. Går det dessutom bra för företagets kunder blir Kollors arbete mer uppmärksammat eftersom kunden syns mer. En av företagets kunder har exempelvis nyligen blivit en stor sponsor till ett fotbollslag där logotypen som Kollor utvecklat numera syns på alla tröjorna.

### 3.7.9 Arbetet som konsult

En fördel med att arbeta som designkonsult är enligt Jespers mening att han, till skillnad mot om han arbetat på en PR-byrå, slipper gå i mörk kostym, finskjorta och slips varje dag. Det är mycket friare att vara designkonsult för än så länge finns inga stereotypa bilder att leva upp till. Tvärtom är det oftast en fördel att köra sin egen stil och själv vara med och definiera sig.

Att arbeta som designkonsult är också mycket varierande och stimulerande. Ibland handlar uppdraget enbart om att kunna vara kreativ och nyskapande medan det i andra fall kräver mer av strategiskt tänkande och analyserande. Ibland går det snabbt och Kollor kan då hjälpa kunden att åtgärda ett problem redan samma dag medan det vid lite mer omfattande projekt kan bli aktuellt att använda sig av testpaneler för att undersöka andras tolkning av resultaten. De ombytliga uppgifterna är något som Jesper ser som en av de stora behållningarna med att vara designkonsult.

## 3.8 Fitch

### 3.8.1 Kort beskrivning av respondenten

Kerstin Dahl arbetar som VD på Fitch sedan drygt sex år tillbaka. Kerstin har en civilekonomutbildning ifrån Lund och har sedan tidigare en gedigen erfarenhet av olika marknadsavdelningar och har bland annat arbetat på företag som Nestlé, Findus och Unilever. Kunskapen om hur det är att vara beställare av designtjänster och sitta på kundsidan har hon sedan plockat med sig in i företaget.

### 3.8.2 Kort beskrivning av företaget

Fitch är en av världens äldsta och mest kända globala designbyråer med kontor i bland annat San Fransisco, Hong Kong, London, New York, Kuala Lumpur och Singapore. Företaget fokuserar på konsumentvaror och deras design når miljontals människor runt om i hela världen. Visionen är att genom design öka kundens upplevelse av produkten.

På Fitchs kontor i Helsingborg finns 12 anställda och verksamheten har en omsättning på cirka 20 miljoner per år varav byråintäkten uppgår till 12 miljoner. Kerstin anser att det är en fördel att inte ha allt för många fast anställda då det är lättare att styra och organisera men också att anpassa till arbetsbördan.

### 3.8.3 Positionering

Fitch är en strategisk designbyrå med fokus på att skapa resultat för sina kunder genom att utveckla framför allt den visuella identiteten. De flesta uppdrag ligger inom branschen för konsumentvaror och det rör sig då främst om förpackningsdesign, företagsidentitet samt olika innovations- och utvecklingsprojekt. Uppdragen innefattar allt ifrån strategi och kommunikation till grafisk design och profilarbete.

Kerstin beskriver Fitch som specialister snarare än generalister. Fitch anlitar externa experter inom en rad olika områden och samarbetar exempelvis med arkitektfirmor, copywriters och illustratörer. Kerstin förklarar att det är viktigt att ha bra samarbetspartners och en väl utvecklad stab av familjefrilansare då de varken kan eller

vill vara specialister inom alla områden. Kerstin tycker att många reklambyråer tar på sig för stora skor när de påstår sig vara fullservicebyråer och Fitch vill istället vara öppna med att de inte kan göra allt själva.

Detta sätt att positionera sig är mycket vanligare i exempelvis England där många designbyråer arbetar på det här sättet. Än så länge ligger vi fortfarande lite efter i Sverige men Kerstin är övertygad om att det kommer att bli allt vanligare att företag arbetar med olika specialister i så kallade "Brand Teams" istället för att gå igenom en och samma byrå för alla typer av design- och reklamtjänster. Många av de stora företagen i Sverige arbetar dessutom redan med flera byråer för att både få en så hög kompetens som möjligt men även för att sprida riskerna och hålla nere leverantörernas förhandlingskraft.

Trots att reklambyråer har ett betydligt enklare jobb med att positionera sig och klarlägga sitt tjänsteutbud tycker Kerstin att utmaningen med att vända ett synsätt och öppna kundens ögon för en djupare dialog är just det som leder till de långsiktiga fördelarna med att vara designbyrå.

Fitch har sina flesta kunder inom den svenska och nordiska dagligvaruhandeln och arbetar bland annat med stora företag som Findus, Nestlé och Zoégas. Även om Fitch har många stora kunder inom konsumentvaror så välkomnar de ändå uppdrag ifrån mindre kunder och även inom andra marknader för att skapa variation och omväxling. Kerstin berättar att syftet med att ha en bred kundportfölj är att det är lärorikt samtidigt som det också bidrar till en ökad arbetsglädje. Cirka 90 % av byråns kundbas består av återkommande kunder.

#### 3.8.4 Kundanskaffning

Tyvärr finns det inte någon väl utstakad modell för att hitta nya kunder och Kerstin erkänner att Fitch generellt sett är ganska dåliga på att marknadsföra sig själva genom traditionella kanaler. När det gäller företagets kundanskaffning handlar det istället mycket om att träffa människor och utveckla nätverk och att få bra referenser och rekommendationer ifrån tidigare kunder.



De åtgärder som Kerstin tycker är viktiga att lyfta fram i samband med att etablera förbindelser är att Fitch deltar som föreläsare på seminarier, är metodiska med att skicka pressreleaser & nyhetsbrev och aktivt arbetar med att kontakta potentiella kunder via telefon och e-post. Kerstin menar att det är viktigt att vara top-of-the-mind precis i det ögonblick då det uppstår ett behov hos kunden eller vid det tillfälle kunden är missnöjd med sin nuvarande designbyrå och är på jakt efter en ny samarbetspartner.

### 3.8.5 Kommunikation med kunden

Att lägga ner lite extra tid i början av ett projekt lönar sig oftast i slutet. En välutvecklad brief är därför A och O då den sätter upp ramarna för projektet. En skicklig kund sätter upp en detaljerad *brief* och en duktig konsult gör sedan en grundlig *debrief*. Detta innebär att noggrant diskutera igenom förslaget och sedan utveckla detta tillsammans med köparen för att nå konsensus. Att gemensamt sätta ramarna och direktiven för projektet är fundamentalt för om uppdraget kommer att lyckas eller inte, och är denna del välgjord uppstår oftast inga problem längre fram. Finns det däremot hål i briefen finns det utrymme för missstolkningar, vilka i värsta fall kan leda till framtida bekymmer och missförstånd.

Fitch har en intensiv kontakt med kunden och för en löpande dialog under uppdragets gång med jämna intervaller mellan möten och avstämningar för att försäkra sig om att projektet utvecklas på rätt sätt. Kerstin menar att det bästa sättet för att skapa ett bra resultat är att arbeta nära kunden. Ett tätt samarbete ökar designkonsultens förståelse för kundens behov men ökar även köparens insikt i processerna. Eventuella problem grundar sig ofta i oklarheter och delade uppfattningar och förväntningar på tjänsten och dessa kan då förebyggas genom en öppen kommunikation.

Fitch gör kontinuerliga uppföljningar på sina projekt och försöker att uppskatta både hårda och mjuka värden. Bland annat mäts då och då kundtillfredsställelsen genom att undersöka kundernas uppfattning av företaget och dess tjänster. De försöker även att mäta det direkta resultatet genom att titta på exempelvis försäljningssiffror. Oftast är det dock svårt att separera designens roll ifrån andra insatser i form av marknadskommunikation, reklam och PR. Dessa undersökningar ger därför bara en

begränsad bild men kan ändå vara värdefulla instrument för att fånga upp likheter och skillnader mellan olika lanseringar.

### 3.8.6 Kundens förståelse för tjänsten

Kerstin tycker att en negativ konsekvens av allt designfokus som designåret medförde är att begreppet idag syns i alla möjliga sammanhang och många gånger överanvänds. Design är ett ord som ska in i var och varannan mening men som skiftar i betydelse både beroende på avsändare och mottagare. Visserligen var kunskapen om vad en designkonsult gjorde mindre förr men även om den har ökat under de senaste åren anser Kerstin att det fortfarande är långt kvar. En del företag har fortfarande svårt att se design som ett mervärde utan betraktar det närmast som ett nödvändigt ont.

Designbyråer är ett relativt nytt fenomen och det är inte enbart kunderna som har svårt att veta vilken påverkan design har i olika sammanhang utan även designkonsulterna själva har ibland svårt att förmedla betydelsen av tjänsterna. Kerstin tycker därför att det kan vara för mycket att begära att kunden ska ha full förståelse för det strategiska i design när de inte ens själva alltid har det.

När det gäller mindre företag har de oftast inte lika stor erfarenhet av att köpa designtjänster och inte lika stor budget att disponera över. Detta leder till att de därför många gånger har svårare att fatta beslut gällande vilka designtjänster de ska prioritera och vilka de har störst behov av.

### 3.8.7 Kundrelation & kundvård

Kerstin anser att en matchande personkemi är den viktigaste faktorn när det gäller att etablera kundrelationer. Det är viktigt att lära känna varandra och förstå hur kunden fungerar och vad den värdesätter. Fitch försöker minska kundens osäkerhet och skapa förtroende genom att visa på tidigare uppdrag och dess resultat och effekter. Det märks direkt om kunden inte har tillit till designkonsulten genom att de då är mycket mer kontrollerande och endast ger Fitch ett begränsat handlingsutrymme. Ett led i att skapa trovärdighet gentemot kunden är att lyfta fram Fitch istället för individerna. Givetvis

betyder personerna bakom väldigt mycket och det är deras kunskap som är produkten men genom att ha *ett* ansikte utåt sänder företaget ett starkare budskap.

### 3.8.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster

Efterfrågan på Fitchs tjänster har varit relativt stabil under flera år och Kerstin har inte kunnat se något större uppsving i efterfrågan på designtjänster till följd av designåret 2005. Dock kan hon konstatera att design blivit ett ämne som många gärna diskuterar och lyssnar på. Begreppet design är något som finns på allas läppar.

### 3.8.9 Arbetet som konsult

På Fitch har de strategiska konsulterna och projektledarna marknadsbakgrund vilket innebär att de gör en viss distinktion mellan dessa och renodlade designers som snarare har konstnärliga och grafiska utbildningar. Arbetet som designkonsult handlar därför mycket om att delegera och koordinera arbetet och hålla i kontakten med kunden. När det handlar om produktutveckling och industridesign är det inte säkert att Fitch är delaktiga i själva skapandet men de är ändå med och agerar som konsulter åt kunden under hela processen.

## 3.9 Gregory

### 3.9.1 Kort beskrivning av respondenten

Lasse Hammarlin är en av tre delägare i designbyrån Gregory. Lasse har en utbildning som fritidspedagog, men valde efter några år att omskola sig till grafisk formgivare. Han har en konstutbildning som han senare även kompletterat med en bildinformationsutbildning. Efter utbildningarna gjorde Lasse egna projekt och praktiserade även på olika byråer i några år. Detta var precis under IT-bubblan och efterfrågan på webbdesigners ledde till ett jobb på webbyrån Doberman. Sedan 2000 har Lasse arbetat med grafisk design på heltid.

### 3.9.2 Kort beskrivning av företaget

Gregory är ett handelsbolag som bildades i slutet av 2003 och drivs sedan starten av Lasse Hammarlin, Anna Åberg och Benny Mårtensson. Lasse och Benny är båda grafiska formgivare medan Anna är utbildad projektledare. De tre medarbetarna har ett nära samarbete och hjälps åt med samtliga projekt.

Företagets kundbas har ökat stadigt genom åren och Gregory har för närvarande cirka tio kunder som de har långvariga relationer med och utöver det även ett antal kunder som har anställt Gregory vid enskilda projekt. Verksamheten har som långsiktigt mål att omsätta en miljon kronor per person och år. Även om det fortfarande är en bit kvar till det målet så tycker Lasse att utvecklingen ser mycket positiv ut och förra året hade Gregory uppdrag som resulterade i en omsättning på nära två miljoner kronor.

### 3.9.3 Positionering

Från början ansträngde sig Gregory för att försöka ta en massa olika uppdrag och kunna erbjuda ett så brett sortiment av tjänster som möjligt. Snart stod det dock klart att det fanns mer att vinna på att anpassa utbudet till att endast erbjuda den typen av tjänster som de var bäst på. Definitionen av vad Gregory är bäst på har skiftat lite genom åren. För närvarande handlar kärnkompetensen om att kunna arbeta med grafisk formgivning för alla gränssnitt. Rent konkret innebär detta att Gregory valt att specialisera sig på varumärkesförvaltning, grafiska profiler, formgivning av böcker, tidningar och diverse informationsmaterial samt utformning av kampanjer och hemsidor.

Gregory positioner sig idag som en designbyrå som är inriktad på grafisk design och de arbetar med det mesta som rör tvådimensionell design. En fördel med att vara nischad är enligt Lasse att de blivit självsäkrare och bättre på att ta för sig och våga säga vad de kan och inte kan.

Gregory har ett 20-tal återkommande kunder, vilket utgör ungefär hälften av byråns totala kundunderlag. Kunderna varierar i fråga om både storlek och verksamhetsområde. I kundregistret finns bland annat företag som IKEA, Midroc Property Development och Malmö Stad. Gregory vill profilera sig som ett företag som

står för enkelhet och anspråkslöshet där okonstlade människor jobbar *med* kunden istället för *åt* kunden. Genom sin enkla grafiska profil hoppas Gregory förmedla ett ganska avskalat och rent intryck där fokus istället ligger på att föra fram innehåll, resultat och kunder.

### 3.9.4 Kundanskaffning

Tillvägagångssätt för att hitta kunder är en ständig diskussion enligt Lasse. Idag sker Gregorys kundanskaffning främst via telefonsamtal eller genom att buda på olika offentliga upphandlingar vilket innebär att kundföretaget har ett formaliserat uppdrag som olika designbyråer konkurrerar om att få genomföra. Företaget får även många av sina uppdrag genom informella kontakter och tack vare att nöjda kunder berättar om Gregory för andra potentiella kunder. Lasse menar att word-of-mouth metoden är den bästa marknadsföringen och därför är det extra viktigt att alltid prestera bra och sträva efter att överträffa kundens förväntningar.

Kundanskaffningen som sker genom att tidigare kunder talat gott om Gregory är en stor fördel för det kommande samarbetet då kunden redan har skapat ett visst förtroende för företaget. Lasse berättar vidare att han önskar införa två säljkampanjer om året, en efter julledigheten och en efter sommaren, då Gregory aktivt ska bearbeta både gamla och nya kunder. Problemet just nu är att det är svårt att koordinera kundanskaffningen med övriga uppdrag och när möjligheten väl finns för att kontakta kunder så tar det oftast lång tid innan det väl blir något uppdrag. Därför gäller det att hela tiden hålla en lågintensiv relation med ett flertal kunder samt att försöka få in långsiktiga arbeten som kanske sträcker sig över ett helt år. Kundtidningar och personaltidningar är därför bra för att de ger en stabilitet i budgeten.

### 3.9.5 Kommunikation med kunden

Under uppdragets gång strävar Gregory efter att hela tiden hålla en öppen dialog med kunden. Detta är viktigt för båda parter och hjälper företaget att knyta starkare band. Oftast tycker kunderna också att det är lite kul och spännande att få vara delaktiga i processerna. Lasse tycker att kommunikationen under projektets gång fungerar mycket

väl men att Gregory skulle kunna bli bättre på att följa upp resultaten och höra hur det gått med olika projekt efter att de lämnat byrån.

### 3.9.6 Kundens förståelse för tjänsten

De problem som ibland uppstår i samarbetet med kunden grundar sig enligt Lasse framförallt i brist på kommunikation. Detta kan bero både på att Gregory inte varit tillräckligt tydliga i sitt budskap när de förmedlat sina tjänster men också på att kunden inte har varit tillräckligt bra på att förklara sitt behov. Detta är något som Lasse anser går att åtgärda genom att vara extra lyhörd och försöka identifiera precis vad det är kunden vill ha, men även genom att involvera kunden i processen och knyta denne närmare resultaten.

Redan när Gregory startade lovade Lasse och de andra sig själva att de inte skulle tillåta sig att bli arroganta formgivare som skyller allt på kundens oförståelse för design. Genom att undvika den fällan och istället försöka anta ett kundperspektiv tycker Lasse att det är enklare att förebygga problem och ibland till och med tillfredsställa underliggande behov som varit dolda för kunden. Det händer dock att en del kunder är väldigt bestämda och vet precis vad de vill ha. Då är det bara att rätta sig efter det, acceptera att det inte går att komma längre, och leverera precis enligt överenskommelse.

### 3.9.7 Kundrelation & kundvård

En stark portfolio skapar enligt Lasse ett intresse för företaget då kunder gärna anlitar företag som kan visa upp referenser från tidigare uppdrag och som har en stark kundbas. Lasse förklarar att det är det tekniska och konstnärliga utförandet i kombination med hur betydelsefulla kunderna är som skapar ett starkt rykte. Eftersom många av Gregorys uppdrag uppstår genom olika nätverk, mestadels informella nätverk, är det viktigt att företaget har gjort ett bra intryck på kunden. Gregory har ingen fast struktur när det gäller att hålla kontakt med företagets kunder men eftersom flera av dem är i behov av och efterfrågar deras tjänster regelbundet är det snarare viktigt att inte glömma även andra mindre frekventa kunder.

### 3.9.8 Utvecklingsmöjligheterna för designtjänster

Lasse tror att den ökade efterfrågan på designtjänster beror mycket på att vi är inne i en högkonjunktur just nu. Branschen för designtjänster är mycket föränderlig och när något händer kan det gå mycket snabbt. Det finns en positiv trend just nu men det är inget som säger något om hur det kommer att se ut om ett år.

Genom att hyra in extra kompetens vid behov undviker Gregory att dras med höga kostnader för att vara arbetsgivare vilket innebär att de är bättre rustade att möta fluktuationer i efterfrågan.

### 3.9.9 Arbetet som konsult

Lasse anser att de absolut största fördelarna med att arbeta som konsult är att kunna ha kontroll över och att äga sin tid. Det ger en känsla av att styra sitt eget liv. Därför blir det lättare att göra även mindre roliga jobb eftersom han själv beslutat att utföra dem. Det innebär inte heller några större omkostnader att vara en designkonsult då allt som egentligen krävs är ett skrivbord och en dator. Dessutom tror Lasse att motivationen att prestera bra ökar när medarbetarna själva kan styra över olika projekt.

Det Lasse nämner som nackdelar är att det kan vara svårt att planera för framtiden, något som ibland leder till att det kan vara extremt mycket att göra och andra gånger inte något alls att sysselsätta sig med. Det kan vara lätt att få magknip av att alltid oroa sig inför hur jobben ska komma in. Därför är det bra att ha en del långvariga, återkommande kunder eftersom det leder till en preliminär planering inför framtiden. Några andra nackdelar med att arbeta på detta sätt är enligt Lasse att han inte har samma finansiella trygghet som han hade haft som anställd och att det efter en lång dag framför skärmen finns en viss risk för musarm.

## 4 Teori

---

*I detta kapitel redogör vi för de teorier som vi finner mest stöd för i vår insamlade empiri. Den teoretiska referensramen är det som ligger till grund för vår tolkning av det insamlade materialet. Inledningsvis förklarar vi några för studien viktiga begrepp.*

---

### 4.1 Den teoretiska referensramens uppbyggnad

Innan företag kan börja kommunicera med sina kunder måste de ha en klar bild av vad det är de vill förmedla, dvs. hur de vill uppfattas av potentiella kunder och vilken *position* de vill ha i förhållande till konkurrerande aktörer. Avsnittet om *marknadskommunikation* beskriver olika marknadsföringsstrategier och de *kommunikationskanaler* som företaget kan använda sig av för att nå ut med sin marknadsföring till potentiella kunder. Stycket inleds med att förklara användningsområdet för *transaktionsmarknadsföring* i förhållande till *relationsmarknadsföring*, vilken vi sedan fördjupar oss inom ytterligare. Stycket om *image* visar på hur företaget försöker implementera en viss bild av sig själva i kundens medvetande och hur denna bild påverkas av det rykte som skapas av utomstående parter. Det är nämligen inte enbart företaget självt som förmedlar ett budskap till potentiella kunder, utan det finns även andra avsändare och budbärare som hjälper till att skapa en bild av företaget hos potentiella kunder. Detta behandlas i avsnittet *förmedling av företagets budskap*.

Eftersom konsulttjänster är relativt abstrakta kan det vara svåra att förmedla innebörden av företagets tjänster till den potentielle kunden. Detta behandlas under rubriken *oklarhet & osäkerhetsteori*. I avsnittet om *förtroendets betydelse för starka kundrelationer* förklaras hur ömsesidigt förtroende mellan företag och kund kan överbrygga den upplevda osäkerheten. Stycket om *etablerade relationer* tar sedan upp de fördelar förtroendefulla relationer kan medföra men visar även på de nackdelar som kan uppstå om relationen inte fungerar som önskat.



## 4.2 Definition av konsult och konsulttjänst

Det finns flera skilda uppfattningar om vad definitionen av en tjänst är och hur tjänster skiljer sig ifrån produkter. Gemensamt för de flesta uppfattningar är dock att en tjänst saknar de konkreta egenskaperna som en produkt innehar och att upplevelsen av en tjänst därför i större grad påverkas av känslomässiga faktorer.<sup>48</sup>

Tjänster och produkter kan delas in i standardiserade erbjudanden och specialiserade erbjudanden som är mer anpassade till kundens specifika behov. En specialiserad tjänst eller produkt ställer högre krav på affärsparterna än standardiserade eftersom kunden måste kunna definiera sitt behov och leverantören ska ha förmågan att sätta sig in i kundens verksamhet för att på så sätt förstå hur behovet uppstått och vilka möjligheter som finns att utveckla passande lösningar.<sup>49</sup>

Kundens behov uppstår ofta på grund av dålig lönsamhet eller som ett resultat av en förändring på marknaden som kräver en anpassning av kundens verksamhet. En konsult är den person som anlitas för att lösa detta problem åt kunden, eftersom denne själv saknar specialkompetens inom området.<sup>50</sup> Då kunden ofta saknar djupare kunskap inom området, bör konsulten inte alltid rätta sig efter kunden.<sup>51</sup>

”Kunden har inte alltid rätt”<sup>52</sup>

Att enbart rätta sig efter kunden skulle vara att förringa konsultens professionalism. Anledningen till att kunden kontaktar konsultbyrån är ju just för att få hjälp.<sup>53</sup> Självklart bör konsulten försöka tillgodose kundens behov och krav genom att leva upp till dennes förväntningar, men det är inte alltid kunden har den bästa kunskapen om vad som bör göras. Konsultens uppgift som specialist på området är då att lyssna på kunden och hjälpa denne att klargöra och definiera sina behov för att sedan föreslå en lämplig åtgärd. För att

---

<sup>48</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>49</sup> Carlsson, P. & Strand T. (2001) *Konsult- & Kundrollen*.

<sup>50</sup> *ibid.*

<sup>51</sup> Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*.

<sup>52</sup> *ibid.* Sid. 167.

<sup>53</sup> *ibid.*

konsulten sedan ska kunna hjälpa kunden att lösa sina problem måste han skaffa sig god kännedom om kunden och dennes verksamhet.<sup>54</sup>

Ett krav för att konsultbyrån ska kunna acceptera ett uppdrag åt en kund och göra ett bra arbete är att byrån besitter tillräckligt med kompetens inom det specifika området.<sup>55</sup> Eventuell kompetensbrist hos konsultbyrån kan lösas genom att byrån anlitar extern specialkompetens till uppdraget. Kunskapen i konsultbyrån är ofta knuten till den enskilda individen snarare än organisationsbunden, dvs. kompetensen utgörs av de professionella medarbetarna.<sup>56</sup> Kvaliteten på en tjänst är starkt beroende av den person som utför tjänsten.<sup>57</sup> Ett konsultföretags tjänstekvalitet är därför starkt relaterad till medarbetarnas utbildning och erfarenhet.<sup>58</sup>

Kunskap existerar inte utan socialt erkännande och organisationer som säljer kunskap är således beroende av bekräftelse. För konsultföretaget innebär det att aktiviteter som att etablera, upprätthålla och utveckla sociala relationer med andra parter inte bara är viktigt för att skaffa nya kunder utan även för att legitimera verksamheten.<sup>59</sup>

På en perfekt marknad är det kvalitet och pris som bestämmer vilken leverantör som anlitas men detta kräver full information och inom konsultbranschen är det således mycket svårt att uppskatta dessa faktorer. Istället blir det den upplevda kvaliteten och värdet av tjänsterna som avgör. Då det är svårt att bedöma värdet och kvaliteten av konsulttjänster blir många gånger den personliga kontakten helt avgörande för att minska osäkerheten och utvärdera resultatet.<sup>60</sup>

Frågan ett företag ställer sig innan de väljer att anlita extern hjälp är om problemet kan lösas internt. En anledning till att anlita extern hjälp kan vara att behovet ligger utanför företagets kärnverksamhet och att företaget därför inte har den kompetens som behövs. Om behovet är av tillfällig karaktär finns det inget motiv för företaget att tillgodose sig kompetensen genom en anställning. Genom att anlita en konsult får företaget tillgång till den erfarenhet och expertis som de är i behov av och i den omfattning som krävs.

---

<sup>54</sup> Carlsson, P. & Strand, T. (2001) *Konsult- & Kundrollen*.

<sup>55</sup> *ibid.*

<sup>56</sup> Axelsson, B. (1996) *Professionell marknadsföring*.

<sup>57</sup> Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*.

<sup>58</sup> Axelsson, B. (1996) *Professionell marknadsföring*.

<sup>59</sup> Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and Knowledge-Intensive Firms*.

<sup>60</sup> *ibid.*

Konsulttjänster erbjuds inom flera olika branscher och kan därför skilja sig åt väsentligt. Det är därför svårt att göra en allmän karaktärisering av konsulttjänster.<sup>61</sup>

### 4.3 Definition av design och designtjänst

Ordet design kommer ursprungligen ifrån latinets *designo* som betyder ange eller beteckna, men i dagens samhälle har design blivit ett begrepp som oftast täcker in så mycket att det i många sammanhang snarare förvirrar än förklarar. Inom företagsvärlden har design i det närmaste kommit att bli ett standardiserat prefix för att signalera kreativitet och skaparkraft. Termen används flitigt som en sorts kravmärkning för det moderna och moderiktiga. Sanningen är att design sträcker sig över många områden och är således mycket problematiskt att avgränsa och definiera. Syftet med denna förklaring är därför på intet sätt att göra någon egen tolkning av design utan snarare att få en allmän begreppsgrund för vår uppsats. I vår definition eftersträvar vi därför att i mesta möjliga mån återspegla den populära synen på vad design är för att undvika missförstånd och feltolkningar. Den danske professorn och grafiska designern Per Mollerup har en kärnfull och träffande beskrivning av design som citeras i delbetänkandet av Form- och designutredningen:

”Design är en process och ett resultat. Design är människans materiella svar på några av tillvarons mest grundläggande problem. Med design säkrar vi vår överlevnad, med design gör vi livet lättare och med design gör vi livet mer intressant.”<sup>62</sup>

Begreppet design används både som verb för att beskriva processen med att formge något och som substantiv för att beteckna det färdiga resultatet. Design har starka kopplingar till konst, ingenjörskonst och produktion. På många ställen överlappar definitionen och det är ofta svårt att klart och tydligt avgränsa vad som skall betraktas som design och vad som skall klassas som något annat.

---

<sup>61</sup> Gummesson, E. (1977) *Marknadsföring och inköp av konsulttjänster*.

<sup>62</sup> Regeringskansliets hemsida, *SOU 1999: 123*, <http://www.sweden.gov.se> Sid. 37.

I vår studie använder vi design som ett samlingsbegrepp för att tala om branschen och professionen och med designtjänster avser vi de sysslor och konsultaktiviteter som faller inom ramen för industridesign, grafisk design och inredningsdesign. Dessa tre områden tillsammans anses också traditionellt inkluderas i designbegreppet.

Kunden till en designbyrå köper ett mellanting av en tjänst och en produkt, dock utgör tjänsten i form av rådgivning och idéer från designbyrån den övervägande delen av köpet. Eftersom tjänsten inte existerar vid tidpunkten för köpet finns det ofta ett behov av förtydligande av tjänstens innebörd.<sup>63</sup>

## 4.4 Positionering

Företagets positionering talar om för kunden hur företagets produkter och tjänster skiljer sig från konkurrerande alternativ, och är en viktig del av företagets marknadsföring.<sup>64</sup> Positionering handlar till stor del om att skapa en bild av företagets produkter eller tjänster och att få dem att framstå som överlägsna och annorlunda i kundernas medvetande.<sup>65</sup> Positionering sker utifrån kundens uppfattning av företaget. Upplever inte kunden några skillnader mellan olika företag och deras produkter och tjänster så finns det inga.<sup>66</sup>

Företag kan konkurrera genom att antingen skapa större värde till kunden, leverera värde till en lägre kostnad, eller genom en kombination av båda. Genom att skapa större värde kan företaget ta ut högre priser och undviker därmed att behöva konkurrera enbart med priset. Företag kan differentiera sig genom vilka produkter och tjänster de erbjuder och hur de producerar dessa. För att kunna konkurrera måste företaget kunna upprätthålla sina differentieringsfördelar.<sup>67</sup>

Operationell effektivitet innebär att företag utför tjänsterna effektivare än konkurrenterna och uppnår på så sätt kostnadsfördelar, vilket innebär att de kan ta ut ett lägre pris för sina

---

<sup>63</sup> Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster*.

<sup>64</sup> Hooley, G. & Saunders, J. (1993) *Competitive positioning*.

<sup>65</sup> Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*.

<sup>66</sup> ibid.

<sup>67</sup> Christensen, R. & Porter, M. (1996) *What is strategy?*

produkter eller tjänster. Genom benchmarking imiterar företagen dock varandras förbättringar, vilket i slutändan leder till att priset blir det enda som skiljer företagens produkter och tjänster åt. Denna positioneringsstrategi leder således till priskonkurrens där företagen pressar priserna i en strävan att kunna erbjuda sina produkter och tjänster till lägsta pris. Kärnan när det gäller positionering är istället differentiering och att framhäva det unika i företagets utbud. Strategisk positionering innebär att företaget utför andra tjänster eller samma tjänster på ett annorlunda sätt. Endast en aktör kan vara billigast, men det finns oändligt många sätt att differentiera sig på.<sup>68</sup>

Det är viktigt för företaget att kommunicera en tydlig positionerings strategi, vilket förutsätter förmågan att välja och välja bort. Valet att utföra en viss aktivitet innebär samtidigt att företaget gör mindre av något annat.<sup>69</sup> Kunder anlitar ofta ett flertal olika tjänsteleverantörer som är experter inom olika delar av det aktuella området. Detta har lett till smalare nischer bland tjänsteleverantörerna som inriktat sig på ”multinischning”, dvs. ju mer detaljkunskaper desto bättre.<sup>70</sup> Företag kan omöjligt tillfredsställa alla individer på marknaden, alla har inte samma preferenser, behov, tycke och smak.<sup>71</sup> Företag som hela tiden försöker tillgodose alla kunder inom alla områden riskerar att få en oklar positionering. Ett företag som är känt för att leverera en viss typ av produkt kan minska sin trovärdighet genom att erbjuda andra varor. Företaget kan även skada sin image och sitt rykte och förvirra kunderna om det försöker leverera två motsägelsefulla värden samtidigt. Att utesluta vissa aktiviteter och kundsegment är alltså lika väsentligt som valet av vilka aktiviteter som ska utföras och till vilka kunder.<sup>72</sup>

En oklar positionering kommer att förvirra potentiella kunder.<sup>73</sup> En förutsättning för lyckad marknadsföring är att klart definiera sina tjänster. Det är viktigt att få kunderna att förstå inom vilket område företaget är specialist.<sup>74</sup>

---

<sup>68</sup> Christensen, R. & Porter, M. (1996) *What is strategy?*

<sup>69</sup> *ibid.*

<sup>70</sup> Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster.*

<sup>71</sup> Kotler, P & Keller, K. L. (2006) *Marketing Management.*

<sup>72</sup> Christensen, R. & Porter, M. (1996) *What is strategy?*

<sup>73</sup> Kotler, P & Keller, K. L. (2006) *Marketing Management.*

<sup>74</sup> Lindberg, A. (2000) *Konsulthandboken.*

## 4.5 Marknadskommunikation

Marknadskommunikation sker genom alla de kontaktytor där företaget kan skicka meddelanden till marknaden. Syftet med marknadskommunikation är att informera, övertala och påminna konsumenter om produkter, tjänster och varumärken. Detta kan göras både direkt och indirekt. Genom marknadskommunikation möjliggörs för en dialog mellan företaget och dess kunder. Avsikten är att få kunderna att konsumera företagets produkter eller tjänster genom att skapa positiva associationer och en god relation.<sup>75</sup>

### 4.5.1 Transaktionsmarknadsföring

Transaktionsmarknadsföring är den kommunikationsstrategi som fokuserar på att få igenom den enskilda försäljningen snarare än att skapa långsiktiga relationer mellan företaget och kunden. Transaktions- och relationsmarknadsföring utesluter inte varandra, men den ena kan vara mer lämplig än den andra vid vissa situationer. Transaktionsmarknadsföring har störst effekt och rekommenderas när följande kriterier är uppfyllda:

- Det finns ett stort antal potentiella kunder
- Kundernas behov är homogena
- Det är relativt enkelt att ersätta förlorade kunder med nya

Transaktionsmarknadsföring är att föredra vid marknadsföring av konsumentprodukter med lågt värde, när kostnaden att byta leverantör är låg och kunden inte är involverad i framställningen av produkten eller tjänsten.

När det motsatta förhållandet råder, som exempelvis inom service sektorn, är relationsmarknadsföring oftare att föredra.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Kotler, P & Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*.

<sup>76</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<i>Transaktionsmarknadsföring</i>	<i>Relationsmarknadsföring</i>
Fokus på en försäljning	Fokus på kundtrohet
Produktens egenskaper i fokus	Kundnyttan i fokus
Kort tidsperspektiv	Långt tidsperspektiv
Svag betoning på kundvård	Stark betoning på kundvård
Begränsat kundåtagande/engagemang	Starkt kundåtagande/engagemang
Begränsade kundkontakter	Intensiva kundkontakter
Kvalitet är i huvudsak en produkt- och produktionsfråga	Kvalitet berör allt och alla

Figur 1: *Transaktionsmarknadsföring vs relationsmarknadsföring*, Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B.

#### 4.5.2 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring handlar om att skapa värde snarare än att distribuera färdigtillverkat värde till kunderna. Detta leder till att det inte lämpar sig att använda sig av traditionell massmarknadsföring till en stor skara anonyma kunder utan istället krävs det en anpassad marknadsföringsstrategi där leverantören tillåts skapa en relation med den enskilde kunden.<sup>77</sup> En viktig del för ett tjänsteföretags marknadsföring är att generera ingående kunskap om sina kunder, för att på så vis kunna anpassa sina erbjudande till kundens specifika behov. Relationsmarknadsföring bygger på att företagen lär känna sina kunder och utvecklar förtroendefulla relationer med dessa.<sup>78</sup>

Relationsmarknadsföring handlar även om att vårda sina kundrelationer. När en kundrelation väl etablerats är kunderna kunder även under de perioder de inte utnyttjar företagets tjänster, och bör därför behandlas som sådana hela tiden. För att stärka kundrelationen är det viktigt för leverantören att visa engagemang och försöka överträffa kundens förväntningar. Leverantören bör erbjuda god service och alltid vara tillgänglig för kunden, även under perioder när efterfrågan på leverantörens tjänster är ovanligt stor.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>78</sup> Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*.

<sup>79</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

Att ha relationsfokus är särskilt viktigt vid marknadsföring av tjänster då mycket av värdet av en tjänst uppstår genom interaktion mellan olika människor.<sup>80</sup> Företag som använder sig av relationsmarknadsföring lär känna sina kunder och på det sättet utvecklas långvariga, förtroendefulla relationer. Kunder har en benägenhet att tycka bättre om företag de har hört talas om och känner till.<sup>81</sup>

”No-one ever bought from a stranger!”<sup>82</sup>

Relationsmarknadsföringens spridning i tjänsteföretag har ökat under det senaste decenniet och företagen har insett att det är betydligt enklare att stimulera befintliga kunder till upprepade köp än att leta och försöka övertala och sälja till nya kunder. Trots detta läggs det i många branscher fortfarande mycket mer energi på att attrahera nya kunder än att vårda de befintliga kundrelationerna.<sup>83</sup>

#### 4.5.2.1 Hur en relation utvecklas

Att bygga upp en relation handlar om att kunna hantera olika omständigheter vid olika tillfällen. Relationen behöver inte utvecklas i en bestämd riktning med ett förutbestämt mål, utan kan variera mellan olika inköpstillfällen. Parterna kan ha skilda förväntningar och mål med sina inköp, vilket leder till varierande förhandlingsformer.<sup>84</sup>

#### *Inledningsstadiet*

Att söka efter och utvärdera nya samarbetspartners är en resurskrävande process. Skapande av nya relationer innebär även ett risktagande, då parterna vet vad de har men inte vad de får. Eftersom det kostar tid och pengar att utvärdera nya leverantörer och hitta nya kunder uppstår en viss tröghet som innebär att parter i en relation undviker att söka nya samarbetspartners.<sup>85</sup>

---

<sup>80</sup> Baron, S. & Harris, K. (2003) *Services Marketing: texts and cases*.

<sup>81</sup> Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*.

<sup>82</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*. Sid. 30.

<sup>83</sup> Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*.

<sup>84</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>85</sup> *ibid.*



Anledningen till att en kund trots detta väljer att lämna en relation kan vara för att andra leverantörer erbjuder bättre tjänster och produkter eller lägre priser. Det kan även bero på förändrade behov, men oftast grundar sig byte av samarbetspartner i missnöje med den befintliga relationen.<sup>86</sup>

Parterna kan ha olika förväntningar och syften med en eventuell relation. Innan företag inleder en ny affärsrelation måste de därför ha klart för sig vad var och en önskar få ut av samarbetet och hur mycket de är beredda att investera i en eventuell relation. I inledningsstadiet är det dock svårt att komma till någon djupare insikt om motparten då utvärderingen till största delen sker utan interaktion. Företagen kommer därför att försöka utveckla relationen långsamt innan de har en ökad förståelse för vad samarbetet kan resultera i.<sup>87</sup>

#### *Utforskningsstadiet*

I utforskningsstadiet har parterna inlett förhandlingar. I detta stadium är informationsinhämtningen om motparten som störst och det råder stor osäkerhet om eventuella fördelar som ett framtida samarbete kan resultera i. Parterna har ingen tidigare erfarenheter av varandra och det finns därför inga inarbetade rutiner för hur förhandlingarna ska ske. Det är i detta stadium som parterna blir medvetna om de höga kostnader, och den osäkerhet det innebär att utveckla en ny affärsrelation.<sup>88</sup>

Utforskningsstadiet är även förknippat med brist på förtroende för motparten. Leverantören kan exempelvis ifrågasätta om kunden verkligen kommer att köpa den efterfrågade kvantiteten eller om denne enbart inlett förhandlingar för att få ett bättre utgångsläge hos en befintlig leverantör. Kunden kan å sin sida tvivla på om leverantören kommer att fullfölja sin del och uppfylla sina löften. Båda parter måste visa engagemang i detta stadium och försöka att övertyga motparten om att de är seriösa och intresserade av att inleda ett samarbete.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>87</sup> *ibid.*

<sup>88</sup> *ibid.*

<sup>89</sup> *ibid.*

### *Utvecklingsstadiet*

När relationen nått detta stadium har affärerna mellan företagen utvecklats och ökat i betydande omfattning. Även stabila relationer kan befinna sig i utvecklingsstadiet, exempelvis när en kund vill öka uppdragets storlek, när nya behov uppstår eller om en leverantör tagit fram nya produkter eller tjänster.<sup>90</sup>

I detta stadium införlivas tidigare givna löften och förtroende skapas genom att motparten bevisar sin kompetens. Stadiet karaktäriseras av ömsesidigt lärande och osäkerheten gällande motpartens ambitioner och förmågor har reducerats. Parterna visar engagemang genom att anpassa sina processer för att uppfylla varandras förväntningar. Dessa anpassningar kan vara kostsamma, exempelvis när leverantören i ett sent utvecklingskedje går med på att anpassa sig efter kundens ändrade önskemål eller när kunden accepterar ett högre pris på grund av oväntade kostnader för leverantören. Dessa anpassningar stärker relationen och ökar förtroendet mellan parterna.<sup>91</sup>

### *Stabiliseringsstadiet*

När parterna har genomfört upprepade affärer med varandra och därigenom utvecklat en viss rutin har de nått stabiliseringsstadiet. I detta stadium har osäkerheten reducerats till en låg nivå vilket medför positiva fördelar för parterna, bland annat i form av lägre förhandlingskostnader och ökat förtroende. Detta stadium kan dock medföra problem i form av allt för rutinmässiga affärer som inte anpassas efter förändrade förhållande i omgivningen. Parterna i relationen kan även utveckla ett beroende av motparten, vilket kan leda till att den ena parten hamnar i ett utsatt läge.<sup>92</sup>

Om samtliga av de föregående stegen har varit framgångsrika för både leverantör och kund har de tillsammans skapat en ömsesidig relation som är lönsam för båda parter. Det är dock viktigt att upplysa om att alla relationer inte kommer att nå stabiliseringsstadiet, och att alla relationer som nått stabiliseringsstadiet inte kommer att stanna där. En part som inte längre känner sig tillfredsställd med samarbetet kan när som helst avsluta relationen. En del relationer kan gå tillbaka till tidigare stadier för att utveckla samarbetet

---

<sup>90</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>91</sup> *ibid.*

<sup>92</sup> *ibid.*

vid förändrade eller ökade behov. En väletablerad relation har förmodligen befunnit sig i utvecklingsstadiet och stabiliseringsstadiet under ett flertal olika tillfällen.<sup>93</sup>

#### 4.5.2.2 Relationslivscykelns inverkan på marknadsföringen

Kundrelationens livscykel består av tre faser; inledningsfasen, inköpsfasen och konsumtions- eller nyttjandefasen. I den första fasen hittar vi potentiella kunder som ännu inte har kännedom om företaget och dess erbjudanden. Det gäller för företaget att genom marknadsundersökningar identifiera dessa kunder för att sedan skapa en första kontakt. Om kunden har ett behov som företaget kan tillgodose kan kunden skaffa sig kunskap om företaget och de tjänster som erbjuds, och gå vidare till inköpsfasen. Under inköpsfasen utvärderar kunden företagets tjänster och bestämmer sig i bästa fall för att utnyttja företagets erbjudande. Efter inköpet kommer kunden in i den tredje relationsfasen där kunden utvärderar företagets förmåga att skapa värde och lösa kundens problem. Om kunden är nöjd med den köpta tjänsten ökar förutsättningarna för upprepade köp och en mer långsiktig relation skapas.<sup>94</sup>

Kunden kan när som välja att avsluta livscykeln och det är leverantörens uppgift att försöka behålla kunden. Företaget kan påverka kunden genom sin marknadsföring, vilken bör anpassas beroende på vilken fas kunden befinner sig i. Marknadsföringen uppfyller olika syften i de olika faserna. I inledningsfasen är syftet att skapa intresse för företaget och dess tjänster, i inköpsfasen syftar marknadsföringen till att få kunden att prova tjänsten och i konsumtionsfasen ska företaget leva upp till sina löften och på så vis främja nya inköp.<sup>95</sup>

#### 4.5.3 Image

Det finns inte någon objektiv verklighet inom ramen för dagens hårda marknadsklimat. Istället måste managers och medarbetare på professionella servicefirmor avsätta uppmärksamhet, energi och tid för att presentera sin kunskap, sitt arbete och de resultat

---

<sup>93</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>94</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>95</sup> *ibid.*

de kan uppnå. Detta syftar i sin tur till att skapa positiva förväntningar hos omvärlden och en bild av sig själva som kompetenta och professionella. Visserligen är det inte enbart inom kunskapsintensiva branscher som det är viktigt att profilera sig och kommunicera en stark image, men inom detta område blir det extra tydligt då kunskap i sig självt är så ogripbart. Osäkerheten kring tjänsterna och resultaten måste därför kompenseras av noggranna ansträngningar att forma en extern bild av företaget som trovärdiga och sakkunniga.<sup>96</sup>

Image är något oklart och tvetydigt som bildas genom projicering från både sändare av mottagare och befinner sig i gränslandet mellan fantasi, förväntningar och verklighet. Företagets image påverkas av dess rykte som många gånger är den viktigaste faktorn bakom valet av konsult och således har en stark inverkan på företagets resultat. Ryktet baserar sig i sin tur främst på förstahandsuppgifter i form av tidigare erfarenhet samt information från tredje part. Image är vitalt för konsultföretag då det fungerar som substitut för konkreta indikatorer på kunskap och färdigheter hos medarbetarna. I situationer med hög marknadsosäkerhet är det troligt att kunder många gånger väljer partner baserat till största delen på anseende och status. Ett bra rykte leder till att efterfrågan på konsultföretagets tjänster går upp och som en följd kan företagen då ta ut ett högre pris. Kostnaderna för marknadsföring sjunker eftersom kunderna är mer benägna att reagera positivt på den kommunikation som görs och på egen hand söka hjälp av konsulterna. Ett gott rykte kan också hindra konkurrenter genom att de då framstår som mindre attraktiva och som en bonus innebär ett gott rykte även att det blir enklare att attrahera och rekrytera bra medarbetare.<sup>97</sup>

I situationer då följderna av konsulttjänsterna är oklara kan ett gott rykte påverka så att resultatet trots allt uppfattas som positivt. Om skillnaderna mellan ryktet och den upplevda tjänsten varierar för mycket finns dock en risk att detta snarare skapar stor besvikelse och frustration. Förmågan att påverka sitt rykte i form av imagearbete spelar därför en central roll i konsultföretag.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*.

<sup>97</sup> *ibid.*

<sup>98</sup> *ibid.*

#### 4.5.4 Marknadsföringskanaler

Lindberg skiljer på indirekt och direkt marknadsföring, där den indirekta marknadsföringen syftar till att öka den allmänna kännedomen genom att skapa ett bra rykte och frammana en positiv image av företaget och direktmarknadsföringen riktar sig istället till på förhand utvalda segment med avsikt att leda till direkta effekter i form av ökad efterfrågan.<sup>99</sup> Till skillnad från den traditionella marknadsföringen, vilken är en envägskommunikation, syftar direktmarknadsföring till att skapa dubbelriktad kommunikation. Eftersom direktmarknadsföringen har som mål att framkalla en respons måste budskapet formuleras tydligt och konkret och det ska vara enkelt för mottagaren att svara. Fördelen med att använda sig av direktmarknadsföring är att det är relativt enkelt att mäta effekten, dvs. kostnad per reaktion, genom att notera svarsfrekvensen och hur många av utskicken som resulterar i nya uppdrag.<sup>100</sup> Marknadsföring som riktar sig mot den stora massan blir ofta kostsam och ger mindre effekter.<sup>101</sup> Exempel på indirekt marknadsföring kan vara PR, kundtidning eller nyhetsbrev, kurser och seminarier, föredrag eller artiklar i fackpress. Exempel på olika kanaler som kan användas för direkt marknadsföring är personlig försäljning genom kundbesök eller telefonsamtal, hemsida på Internet, deltagande i utställningar och mässor, säljbrev, erbjudanden, broschyrer samt reklamlblad.<sup>102</sup>

Internet är en marknadsföringskanal som idag används i allt större utsträckning. När det gäller Internetbaserad marknadsföring är det kunden som tar den första kontakten. För att företag ska lyckas bygga upp relationer via Internet krävs det att de besvarar kundens intresse så fort som möjligt. Vid långsamma svar eller helt uteblivna svar tappar kunden snabbt intresset, och via Internet är det väldigt enkelt för kunden att söka sig till en annan webbsida och anlita ett annat företag, om den första inte lever upp till önskad service.<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Lindberg, A. (2000) *Konsulthandboken*.

<sup>100</sup> Sigfridsson, M. (1989) *Direktmarknadsföring i praktiken*.

<sup>101</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>102</sup> Lindberg, A. (2000) *Konsulthandboken*.

<sup>103</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

De flesta konsultuppdrag fås genom personliga kontakter. Gör konsulten sedan ett bra arbete leder detta i de flesta fall till mer jobb, antingen genom fler uppdrag från samma kund eller från någon av ursprungskundens kontakter.<sup>104</sup>

Ett känt och väletablerat konsultföretag får många kunder genom rekommendationer från tidigare uppdragsgivare, vilket inte kräver någon aktiv marknadsföringsinsats från konsultföretagets sida.<sup>105</sup> Denna typ av positiv kommunikation i form av word-of-mouth minskar företagets behov av aktiv marknadsföring. Ett gott rykte skapar intresse för företaget och potentiella kunder har en högre benägenhet att ta kontakt med företaget, exempelvis genom att besöka företagets webbsida för att söka efter lösningar på sina problem eller av ren nyfikenhet.<sup>106</sup> Word-of-mouth är allt som en person säger om företaget och dessa muntliga referenser ger ofta större effekter än företagets traditionella marknadsföring. Detta beror på att word-of-mouth baseras på kunders tidigare erfarenheter av företagets tjänster och därmed tillskrivs både högre trovärdighet och tillförlitlighet.<sup>107</sup> När en kund utvärderar en leverantör tar kunden ofta reda på vad leverantören har för tidigare referenser av liknande uppdrag och om det finns aktuella och relevanta CV för att kunna bedöma konsultens kompetens inom det aktuella området.<sup>108</sup> Att alltid prestera bra är därför mycket väsentligt för konsulten.<sup>109</sup>

Ett nystartat och okänt konsultföretag kan inte dra nytta av word-of-mouth i samma utsträckning och måste således satsa mer på marknadsföring än de mer etablerade företagen.<sup>110</sup>

#### 4.5.5 Förmedling av företagets budskap

En tjänst är en process där köparen av tjänsten integreras i produktion och konsumtion, vilket gör att marknadsföring av tjänsten bör förmedlas under hela processen. Den traditionella marknadsföringen i form av trycksaker och reklam i tv och radio är

---

<sup>104</sup> Lindberg, A. (2000) *Konsulthandboken*.

<sup>105</sup> *ibid.*

<sup>106</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>107</sup> *ibid.*

<sup>108</sup> Carlsson P. & Strand T. (2001) *Konsult- & Kundrollen*.

<sup>109</sup> Lindberg, A. (2000) *Konsulthandboken*.

<sup>110</sup> *ibid.*

endast en del av företagets totala marknadsföring.<sup>111</sup> Den totala marknadsföringen kan förmedlas genom budskap från fyra olika källor.<sup>112</sup>

**Planerade budskap** är de budskap som förmedlas av företaget självt genom externa kommunikationskanaler i syfte att stärka företagets image och varumärke och kan delas in i: *Annonsering* som innebär opersonliga företagspresentationer förmedlade via TV, radio, Internet eller tidningar. *Sales promotion* som innebär kortvariga erbjudanden som exempelvis rabatter, premier eller bonuspoäng som företag lämnar i syfte att uppmana en kund att göra ett köp inom en viss tid. *PR aktiviteter* som stärker företagets image och varumärke indirekt genom olika evenemang, publicitet och nyhetsbrev. *Direkt reklam* som innebär användande av post, e-post eller telefon för att nå utvalda kunder och för att få snabb respons. *Personlig försäljning* bestående av företagspresentationer som utförs av företaget inför utvalda kunder i syfte att skapa en relation.<sup>113</sup>

De planerade budskapen är de budskap som kunderna har minst tillit till. Kunderna är medvetna om att företaget använder denna form av kommunikation som ett medel för att övertala dem till köp.<sup>114</sup>

**Produktbudskap** är de budskap som förmedlas genom företagets fysiska varor. Det kan exempelvis vara en produkts design och användbarhet.<sup>115</sup>

**Servicebudskap** är de budskap som förmedlas genom företagets interaktion med kunden. Detta kan exempelvis vara personalens uppförande, klädsel, hjälpsamhet och omgivningen runt omkring. Denna kategori kräver mycket samspel med kunden, vilken kan tillskansa sig mycket information och lära känna företaget och på så vis utveckla ett förtroende för dess produkter och tjänster.<sup>116</sup>

**Oplanerade budskap** är det rykte som skapas av företagets kunder genom att dessa förmedlar ett budskap om företagets förmåga att leverera sina produkter och tjänster. Är detta budskap positivt skapar det förtroende för företaget och för de produkter

---

<sup>111</sup> Grönroos, C. (2002) Service management och marknadsföring.

<sup>112</sup> Duncan, T. & Moriarty, S.E. (1997) *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*.

<sup>113</sup> *ibid.*

<sup>114</sup> Grönroos, C. (2002) Service management och marknadsföring.

<sup>115</sup> Duncan, T. & Moriarty, S.E. (1997) *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*.

<sup>116</sup> *ibid.*

och tjänster som företaget erbjuder. Detta budskap är mycket effektiv och sker typiskt genom word-of-mouth.<sup>117</sup>

Vid rangordning av hur kunderna uppfattar dessa budskap och hur tillförlitliga de anses vara, uppfattas planerade budskap som minst trovärdiga och oplanerade budskap som de mest trovärdiga.<sup>118</sup> Ett företag som har kunskap om samtliga fyra delar och hur de påverkar en kund har större möjlighet att få genomslagskraft och önskat resultat av marknadsföringen.<sup>119</sup>

## 4.6 Oklarhet & osäkerhetsterori

Termen *oklarhet* är enligt Alvehus den översättning som bäst svarar mot engelskans ”ambiguity”<sup>120</sup> som i sin tur är ett centralt begrepp i mycket av den litteratur som beskriver arbetet inom kunskapsintensiva branscher. Oklarhet skiljer sig ifrån osäkerhet genom att det inte kan åtgärdas genom mer information. Oklarhet lämnar istället utrymme för olika tolkningar där enighet inte går att uppnå endast på basis av fakta. Arbetet i professionella servicefirmor, så som konsultföretag, utmärks av oklarhet gällande input, output och processer. Oklarheten gäller således den typ av tjänst som säljs, det konkreta arbetet och de faktiska resultaten av dessa insatser.<sup>121</sup>

Ett sätt för konsultföretaget att tackla oklarheter kring dess tjänster är att fokusera på sin image. Att uppfattas som kunnig och kompetent kan vara avgörande då ett professionellt uppträdande många gånger kompenserar för osäkerhet kring skicklighet och kvalitet.<sup>122</sup>

Oklarheten i samband med resultaten är karakteristiskt för de flesta typer av konsulttjänster. Förutsättningar för konsulttjänster är att det finns områden med hög osäkerhet eller där kunskapen som krävs för att utvärdera problem och lösningar är svår

---

<sup>117</sup> Duncan, T. & Moriarty, S.E. (1997) *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*.

<sup>118</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>119</sup> Normann, R. (2000) *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*.

<sup>120</sup> Alvehus, J. (2006) *Paragrafer och Profit – Om kunskapsarbetets oklarhet*.

<sup>121</sup> Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*.

<sup>122</sup> *ibid.*



att tillgå. Detta innebär även att resultatet av konsulttjänsterna blir svåra att utvärdera för dem som saknar expertis inom området. Många gånger görs heller ingen utförlig granskning av utförda arbeten utan projektets framgång avgörs snarast av en subjektiv bedömning ifrån kundens sida. När det kommer till produktutveckling är situationen dock något annorlunda eftersom det ibland är möjligt att mäta de fysiska kvaliteterna. Arbetsprocesserna som leder fram till resultatet är dock fortfarande relativt oklara och svåra att värdera. Det kan även vara svårt att avgöra i vilken utsträckning produktutvecklingen varit framgångsrik då det är svårt att separera denna ifrån andra aktiviteter som exempelvis marknadsföring och PR. Innan en produkt når marknaden slussas den genom många instanser där projektet ska utvärderas och där oklarheten är framträdande. Även om något tyckas fungera bra efter att konsulten gjort sin insats går det inte att veta om någon annan kunde ha gjort det bättre eller till en lägre kostnad.<sup>123</sup>

#### 4.6.1 Kundens osäkerhet

Kundens osäkerhet kan delas in i tre kategorier nämligen osäkerhet gällande behov, marknad och transaktion.<sup>124</sup>

Behovsbaserad osäkerhet innebär svårigheter för kunden att specificera sitt behov och hänger ofta samman med inköp av en ny eller komplicerad vara. Affären innebär en högre risk för kunden, vilken därför ofta vänder sig till ett välkänt företag med bra rykte som kunden känner att den kan lita på. Marknadsosäkerhet baserar sig på att kunden inte känner till alla alternativa sätt han kan tillfredsställa sitt behov på. Transaktionsosäkerheten är den osäkerhet som uppstår när kunden inte känner till leverantören och inte vet om han kan lita på denne. Osäkerheten ligger däri om han kommer få det han efterfrågat, huruvida det håller en hög kvalitet och till vilket pris.<sup>125</sup>

Den osäkerhet kunden upplever är inte konstant. Osäkerhet minskar ofta i takt med att kundens kännedom om den efterfrågade varan och de alternativa utbudena på marknaden ökar.<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*.

<sup>124</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>125</sup> *ibid.*

<sup>126</sup> *ibid.*

Det finns olika tillvägagångssätt för att minska kundens osäkerhet men gemensamt för samtliga är att de bottnar i att bygga upp en bra kundrelation. Genom att hjälpa kunden att precisera sina behov och sedan erbjuda en anpassad lösning kan leverantören minska den behovs- och marknadsrelaterade osäkerheten. Transaktionsosäkerheten kan i sin tur minskas genom att erbjuda den efterfrågade varan snabbt, enkelt och billigt.<sup>127</sup>

Leverantören kan även ha ett intresse av att öka kundens osäkerhet och på så vis öka kundens beroende av leverantörens hjälp. Kundens behovs- och marknadsosäkerhet kan exempelvis ökas genom att leverantören framhäver den efterfrågade varans inneboende komplexitet. Leverantören kan även påverka den transaktionsrelaterade osäkerheten genom att påpeka de stora prisskillnaderna som finns mellan olika leverantörer. Genom att manipulera kundens upplevda osäkerhet kan leverantören få de mest enkla inköpsbeslut att framstå som väldigt komplicerade och svåra att fatta.<sup>128</sup>

#### 4.6.2 Leverantörsosäkerhet

Även leverantörens affärer är förknippade med viss osäkerhet, exempelvis när det gäller kapacitet, tillämpning och transaktioner. Det kan vara svårt för leverantören att uppskatta försäljningskapaciteten på marknaden. Detta gäller särskilt på marknader med flera aktörer och relativt odifferentierade varor. Det är då viktigt för leverantören att skapa starka relationer med ett antal av sina kunder för att på så vis försäkra sig om återkommande order och uppdrag. Leverantören måste även följa kundens förändrade förväntningar när det gäller varans användningsområde så att de kan hänga med i utvecklingen och erbjuda en vara som motsvarar kundens förväntningar och behov. Leverantörens transaktionsrelaterade osäkerhet baserar sig på risken att kunden inte behöver det den på förhand säger sig behöva och inte tar emot och betalar den beställda volymen. Det är inte heller ovanligt att leverantören lägger ner stora kostnader i form av tid och resurser på uppdrag redan innan det är klart om kunden kommer att anlita företaget.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>128</sup> *ibid.*

<sup>129</sup> *ibid.*

## 4.7 Etablerad kundrelation

Effekterna av massmarknadsföring har minskat drastiskt under de senaste decennierna och det har blivit allt svårare för företagen att attrahera nya kunder, vilket ökat betydelsen av att behålla de befintliga kunderna. Denna utveckling kräver en mer relationsinriktad marknadsföringsstrategi. Att värna om sina existerande kunder är även viktigt ur ett lönsamhetsperspektiv då det ofta är en kostsam process att hitta nya kunder eller ersätta tidigare kunder som företaget förlorat. Att värva en ny kund kostar ungefär fem till sex gånger mer än att behålla en befintlig kund.<sup>130</sup>

Det är viktigt att tillfredsställa kunden genom att skapa mervärde och hålla hög kvalitet på konsulttjänsterna. Missnöjda kunder är olönsamma kunder och kan dessutom ha en negativ inverkan på konsultbyråns rykte. Konsultbyrån genererar intäkter genom att behålla sina kunder nöjda så att dessa återkommer med fler uppdrag i framtiden.<sup>131</sup>

En redan väl etablerad affärsrelation mellan parterna kan effektivisera arbetet, och om kunden redan har en befintlig relation med en konsultbyrå är det ofta naturligt för kunden att använda sig av samma byrå även för kommande uppdrag.<sup>132</sup> När kunden väl hittat en pålitlig leverantör och etablerat en relation blir övriga alternativ vid kommande inköp mindre attraktiva och kunden ägnar mindre uppmärksamhet åt konkurrerande företag.<sup>133</sup> Det är alltså av stor betydelse för konsulten att skapa en relation som bygger på förtroende, förståelse och acceptans från kunden.<sup>134</sup> Företagen kan ta reda på om de har skapat kundrelationer genom att mäta det antal gånger en viss kund återkommer.<sup>135</sup>

Effekter av en väletablerad kundrelation:

**Grundvinst** – Det är viktigt för leverantören att behålla kunderna under en längre tid för att de ska betala igen kostnaderna för att värva kunden.

**Intäktsökning** – Etablerade kunder ger ofta fler uppdrag åt samma leverantör.

---

<sup>130</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>131</sup> Carlsson P. & Strand T. (2001) *Konsult- & Kundrollen*.

<sup>132</sup> Carlsson P. & Strand T. (2001) *Konsult- & Kundrollen*.

<sup>133</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>134</sup> Carlsson P. & Strand T. (2001) *Konsult- & Kundrollen*.

<sup>135</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

**Kostnadsbesparingar** – Uppdragens utförande blir mer effektivt då leverantören och kunden har kunskap om varandra och förstår varandra bättre, vilket gör att processen går snabbare och samarbetet leder till färre misstag.

**Referenser** – Långvariga kunder är nöjda kunder och nöjda kunder talar väl om företaget och rekommenderar andra personer att använda företagets tjänster. Kunderna genererar på så vis gratis marknadsföring, vilket är gynnsamt för företaget som då får nya kunder till lägre kundanskaffningskostnader.

**Prispålägg** – Företag ger ofta förmånliga erbjudanden för att locka nya kunder. Befintliga kunder har förstått värdet av den erbjudna tjänsten och är därför ofta beredda att betala lite mer.<sup>136</sup> Även om etablerade kunder inte är lika priskänsliga kommer de ändå att utvärdera andra alternativ om den befintliga leverantören blir för dyr i förhållandet till övriga alternativ på marknaden.<sup>137</sup>

#### 4.7.1 Relationskostnader

Relationer medför inte enbart positiva följder utan kan även frambringa en del merkostnader och om relationen inte fungerar som önskat kan den totala kostnaden bli betydligt högre än priset.<sup>138</sup>

Att tillfredsställa sina kunder handlar inte enbart om att tillföra extra värde, utan leverantören måste skapa något som kunden har ett behov av och som denne är beredd att betala för. Detta uppnås genom att leverantören undersöker vilka faktorer som är viktiga för kunden innan och under projektets gång. En faktor som kan leda till förlust av en kund är att hänsyn inte tas till vad kundens faktiska kostnader för att köpa en tjänst är.

Kostnader som uppstår i samband med en kundrelation kan delas upp i pris, som innebär en kortsiktig uppoffring från kunden, och relationskostnader vilka är långsiktiga

---

<sup>136</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>137</sup> Raval, A & Grönroos, C. (1996) *The value concept and relationship marketing*.

<sup>138</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

uppföringar. Relationskostnaderna kan i sin tur delas in i tre olika kategorier; direkta, indirekta och psykologiska relationskostnader.<sup>139</sup>

Direkta relationskostnader är sådana kostnader som uppstår på grund av att parterna måste anpassa sig för att behov och erbjudande ska vara kompatibla. Direkta relationskostnader är de investeringar i exempelvis extra kontorsutrymme, extra utrustning, extra personal eller utbildning som krävs för att kunden ska kunna utnyttja tjänsten/produkten eller för att leverantören ska kunna erbjuda tjänsten/produkten.<sup>140</sup>

Indirekta relationskostnader består av alla extra kostnader som uppkommer på grund av att relationen inte fungerar som den ska. Företagen måste då ägna en massa tid åt att lösa problem och kontrollera att motparten fullföljer sin del av avtalet. Missnöje och klagomål måste hanteras och följas upp och det finns en risk för att förlora viktiga samarbetspartners.<sup>141</sup>

Psykologiska kostnader uppstår på grund av osäkerheten över hur väl tjänstens resultat kommer att överensstämma med kundens behov och orsakar kostnader i form av den extra kontroll som måste utföras när parterna inte har förtroende för varandra.<sup>142</sup>

För att en bra relation ska skapas krävs det att den totala uppföringen upplevs som mindre än nyttan och värdet av tjänsten som kunden får i utbyte.<sup>143</sup>

#### 4.7.2 Nätverk & bindningar

De flesta företag bygger upp nätverk bestående av betydelsefulla relationer till andra aktörer och kunder på marknaden. För att dra mesta möjliga nytta av olika relationer är det viktigt att ha rätt kunder, ha länkar till välrenommerade organisationer och lärosäten samt omge sig med professionella leverantörer och samarbetspartners. Relationerna existerar på både en organisatorisk nivå och en individuell nivå. Den organisatoriska nivån kan handla om procedurer, ekonomi och tekniska förutsättningar för relationen

---

<sup>139</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>140</sup> *ibid.*

<sup>141</sup> *ibid.*

<sup>142</sup> *ibid.*

<sup>143</sup> Raval, A & Grönroos, C. (1996) *the value concept and relationship marketing*.

medan det på individuell nivå handlar mer om personliga egenskaper och social kompetens.<sup>144</sup>

Relationerna i nätverket utvecklar olika sorters bindningar mellan aktörerna. Det finns flera typer av bindningar som alla uppfyller olika syften i relationerna. Bindningarna kan skapa hinder för någon av parterna och motverka att denne lämnar relationen. Dessa hinder består oftast i att det har utvecklats ett beroendeförhållande där partens behov inte kan tillgodoses lika bra eller lika förmånligt genom andra leverantörer.<sup>145</sup>

*Tekniska bindningar* uppstår när aktörerna i nätverket anpassar sig till varandras specifika behov inom det tekniska området, vilket skapar ett beroendeförhållande mellan parterna. Det kan exempelvis röra sig om särskilda avtal för reparation, underhåll och service. *Tidsmässiga bindningar* bygger på samordning mellan parterna i nätverket för att undvika dröjsmål och produktionsstopp. Den tidsmässiga anpassningen i nätverket har även en betydande inverkan på kostnader för kapitalbindning som då kan reduceras väsentligt. *Kunskapsmässiga bindningar* utvecklas genom att parterna lär känna varandras behov, problem och möjligheter. Kunden får kunskap om leverantörens förmåga att tillfredsställa dennes behov och leverantören skaffar sig kunskap om hur kunden använder sig av produkten/tjänsten. Att tillskansa sig kunskap om den andra parten ses som en investering i relationen. *Sociala bindningar* bygger på ömsesidigt förtroende och kan komplettera juridiska avtal. Då dessa bindningar baseras på personliga relationer och tillit till varandra kan de ta lång tid att bygga upp. *Juridiska bindningar* består av olika avtal och kontrakt.<sup>146</sup> *Ekonomiska bindningar* kan innebära att kunden får förmånliga priser på grund av den etablerade relationen. En tight budget och kundens begränsade resurser leder då till att ett leverantörsbyte skulle bli allt för kostsamt.<sup>147</sup> En aktör kan även ha ekonomiska bindningar i förhållande till verksamhetens finansiärer.<sup>148</sup> *Psykologiska bindningar* uppstår när kunden är övertygad om att en viss leverantör är bättre än alla andra.<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup> Alvesson Mats (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*.

<sup>145</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>146</sup> Hammarkvist, K-O., Håkansson, H., Mattson, L-G. (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*.

<sup>147</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>148</sup> Hammarkvist, K-O., Håkansson, H., Mattson, L-G. (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*.

<sup>149</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

Fördelen med välutvecklade nätverk är att dessa främjar långsiktighet och höjer effektiviteten. Såväl leverantörer som kunder gynnas av stabila relationer och väljer gärna att göra affärer med etablerade samarbetspartners. Genom att använda sig av aktörer inom nätverket har leverantörer och kunder klara förväntningar om resultatet av samarbetet. Närheten mellan aktörerna i nätverket bidrar till bättre kännedom om leverantörers och kunders kapacitet och problem. Relationerna skapar även säkerhet då utbud och efterfrågan blir mer förutsägbara.<sup>150</sup>

## 4.8 Förtroendets betydelse för starka kundrelationer

Att bedöma och utvärdera erbjudanden och de leverantörer som står bakom dessa är en central inköpsfråga. Leverantörens referenser från tidigare uppdrag är här en viktig del när det gäller att skapa trovärdighet och minska kundens osäkerhet.<sup>151</sup> Förtroende och rykte är därför väsentliga faktorer vid köp och försäljning av kunskapsrelaterade tjänster.<sup>152</sup>

En förtroendefull relation uppstår mellan två parter, dvs. köpare och säljare av den aktuella produkten eller tjänsten. Skapandet av rykte bygger på ett förhållande mellan de båda parterna men influeras dessutom av en tredje utomstående part. Hussain et al. har utvecklat en modell för att förklara de tre parternas inverkan i skapandet av rykte och förtroende i en relation.<sup>153</sup>

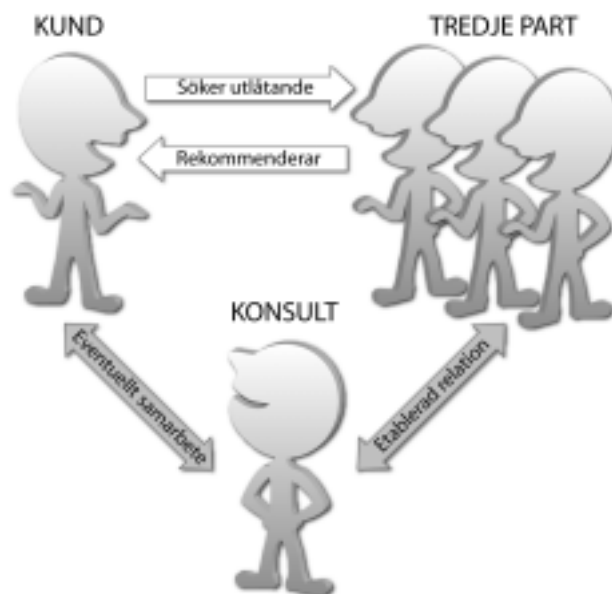
---

<sup>150</sup> Hammarkvist, K-O., Håkansson, H., Mattson, L-G. (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*.

<sup>151</sup> Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster*.

<sup>152</sup> Hussain, K.F. et al. (2006) *Trust Relationships and Reputation Relationships for Service Oriented Environments*.

<sup>153</sup> *ibid.*



Figur 2: Skapandet av förtroendefulla relationer, egen bild utifrån Hussain, K.F. et al.

Figuren visar hur parterna interagerar med varandra för att sprida rykte och skapa förtroendeingivande relationer. Den potentielle kunden ifrågasätter sin eventuella affärspartners trovärdighet och efterfrågar ett omdöme från den tredje utomstående parten. Den tredje parten som redan har etablerat en förtroendebaserad relation med den eventuella affärspartnern berättar om sina erfarenheter och rekommenderar parten för ett samarbete. Kunden försöker sedan uppskatta trovärdigheten i den tredje partens utlåtande och beslutar sig därefter för om han ska lita på dennes förmåga att ge korrekta rekommendationer. För att få en så bra bild av motparten som möjligt bör kunden fråga flera utomstående parter om deras åsikter om motparten.<sup>154</sup>

Om kunden bestämmer sig för att lita på motpartens goda rykte och de rekommendationer han fått från utomstående part utvecklas ett förtroende och grunden för en relation mellan parterna har etablerats.<sup>155</sup>

Ryktet som förmedlas av utomstående parter med tidigare erfarenheter av motparten spelar alltså en väsentlig del i utvecklandet av förtroende för potentiella samarbetspartners.<sup>156</sup>

<sup>154</sup> Hussain, K.F. et al. (2006) *Trust Relationships and Reputation Relationships for Service Oriented Environments*.

<sup>155</sup> ibid.



Förtroende spelar roll för i vilken utsträckning det går att lita på sin affärspartner, och dess existens är en viktig förutsättning vid skapandet av kundrelationer. Begreppet kan delas in i åtta kategorier. *Generellt förtroende* innebär att kunder känner att de kan lita på stora väletablerade företag med bra rykte.<sup>157</sup> Nästa kategori är *kompetensmässigt förtroende* som innebär att båda parterna har förtroende för att motparten besitter tillräcklig kompetens för att genomföra uppdraget. Den ena partens tilltro till motpartens förmåga och kompetens att lösa dennes problem medför att kvalitetskontroller inte är nödvändiga.<sup>158</sup> *Processbaserat förtroende* uppkommer genom tidigare erfarenheter och samarbete med motparten. *Personlighetsbaserat förtroende* bygger på tillit till en viss person och dennes löften.<sup>159</sup> *Goodwillmässigt förtroende* baseras på den ena partens tilltro till att motparten kommer att tillgodose eventuella behov och hjälpa till att lösa oförutsägbara problem som kan uppstå under relationens gång, men som sträcker sig utanför det egentliga avtalet.<sup>160</sup> *Pålitlig i meningen juste, rättvis* innebär att de båda aktörerna har kommit överens om gemensamma normer och värderingar.<sup>161</sup> Parterna utgår ifrån att relationen bygger på rättvisa förhållanden och att de behandlas juste av motparten.<sup>162</sup> *Affärsmässig opportunist* innebär att en av parterna kan utnyttja relationen för egen vinning. Förtroendefulla relationer utvecklas när parterna känner sig säkra på att motparten inte kommer att utnyttja deras relation på ett opportunistiskt sätt som kan skada den gemensamma relationen och/eller den första parten.<sup>163</sup> *Kontraktmässigt förtroende* uppstår genom lagar, branschregler, kontrakt och genom affärspartnerns professionalitet och innebär att de båda parterna förlitar sig på att ett avtal kommer att hållas. Denna typ av förtroende eller snarare brist på förtroende bygger på att allt finns reglerat i kontraktmässiga avtal.<sup>164</sup>

---

<sup>156</sup> Hussain, K.F. et al. (2006) *Trust Relationships and Reputation Relationships for Service Oriented Environments*.

<sup>157</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>158</sup> Bachmann R & Lane C. (2000) *Trust within and between organizations*.

<sup>159</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>160</sup> Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster*.

<sup>161</sup> Bachmann, R & Lane, C. (2000) *Trust within and between organizations*.

<sup>162</sup> Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster*.

<sup>163</sup> Bachmann, R & Lane, C. (2000) *Trust within and between organizations*.

<sup>164</sup> Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster*.

Kundens förtroende för leverantören reducerar osäkerhet och risker, då kunden vet vad han kan förvänta sig av motparten.<sup>165</sup>

Varje affärsrelation bygger på tidigare erfarenheter. Graden av engagemang och förtroende som utvecklats påverkar hur de båda parterna förhåller sig till varandra vid framtida samarbeten.<sup>166</sup> Förtroendefulla relationer innebär, för både kund och konsult, ökade möjligheter till riskhantering, begränsad opportunistik och minskade transaktionskostnader. För att en sådan relation ska uppstå måste båda parter känna att de vinner något genom att använda sig av varandra. Förtroendet ökar även genom att låta kunden vara en del av processen som leder till en starkare relation mellan de båda aktörerna och större vilja att samarbeta vid ett annat tillfälle.<sup>167</sup> I takt med att kundens förtroende för leverantören ökar, minskar osäkerhet och risker, då kunden vet vad han kan förvänta sig av motparten.<sup>168</sup> Förtroende ses ofta som en förutsättning för att långvariga relationer ska kunna uppstå.

---

<sup>165</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>166</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>167</sup> Normann (2000), *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*.

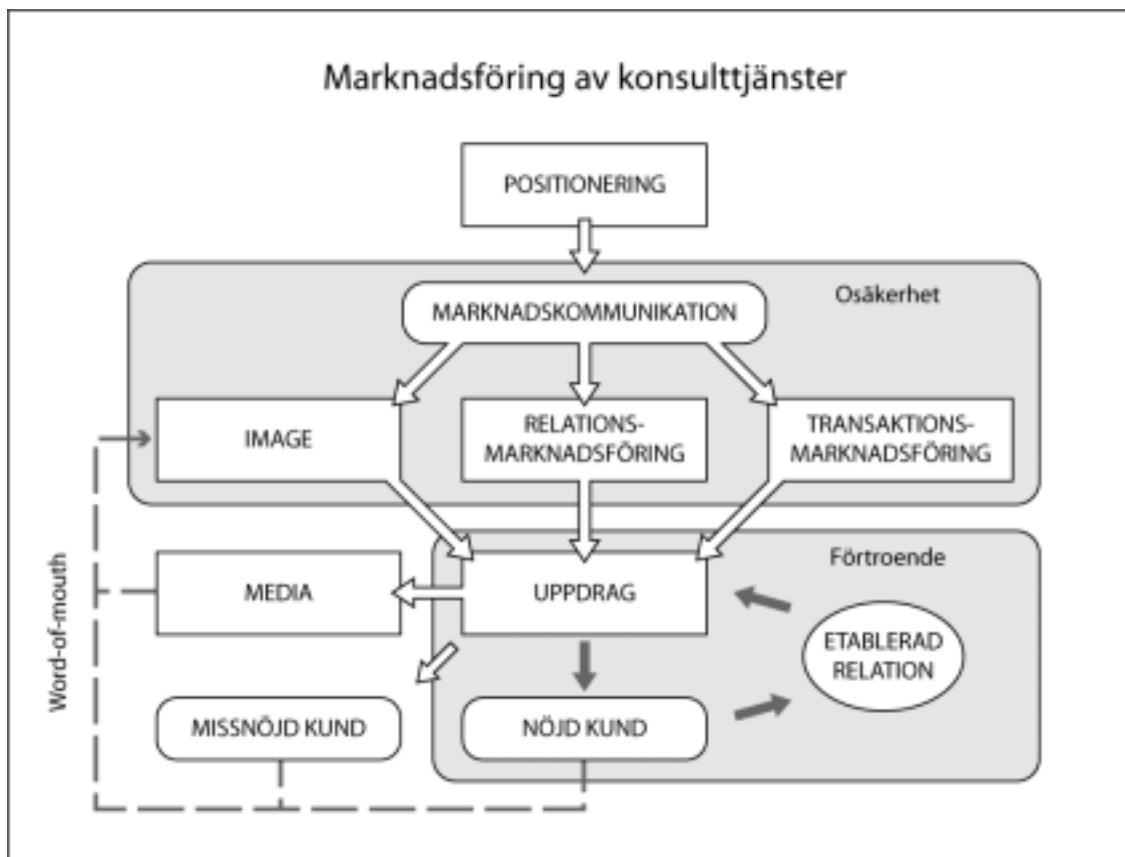
<sup>168</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

## 5 Analys av den teoretiska referensramen

I följande kapitel redovisar vi det inbördes förhållandet mellan de teorier vi använt oss av och hur dessa interagerar. Vi placerar in de olika komponenter som diskuterats i en modell för att på så sätt få en bättre överblick och förståelse för helheten.

Som redan framgått är marknadsföring av konsulttjänster ett omfattande område som kräver förståelse för en rad olika teorier. För att få perspektiv på hur de olika delarna hänger ihop presenterar vi här en sammanställning av den teoretiska referensramen och hur denna är uppbyggd.

### 5.1 Marknadsföring av konsulttjänster



Figur 3: Marknadsföring av konsulttjänster, egen modell.

Marknadsföringen av konsulttjänster tar avstamp i företagets strategi för *positionering*. De två viktigaste frågorna som besvaras handlar om vem företaget är och vilka tjänster de inriktar sig på. Eftersom konsultbyråns tjänster är så starkt knutna till dess medarbetare handlar positionering i stort om hur företagets individer förhåller sig till sina konkurrenter. För att förmedla sin kompetens och sina tjänster krävs sedan att företaget kommunicerar med omvärlden.

Vi har identifierat fem olika forum där *marknadskommunikation* sker. Dessa är *transaktionsmarknadsföring*, *relationsmarknadsföring*, *image*, *uppdrag* och *media*. De tre förstnämnda har som främsta syfte att minska den *osäkerhet* som råder i samband med köp av konsulttjänster. Lite förenklat kan transaktionsmarknadsföring sägas minska osäkerheten genom reklam, relationsmarknadsföringen genom relationer och image genom rykte. När företaget genom dessa aktiviteter väl etablerat ett *förtroende* finns förutsättningarna för att få uppdrag. Uppdrag kan sedan leda till uppmärksamhet i media antingen genom intresse ifrån olika externa grupper eller aktiva insatser ifrån företagets sida. Media genererar i sin tur uppmärksamhet på marknaden och på så vis word-of-mouth. I tillägg skapar *nöjda kunder* positiv *word-of-mouth* medan *missnöjda kunder* skapar negativ word-of-mouth. Detta påverkar sedan företagets image och dess rykte på marknaden. Nöjda kunder lägger grunden för *etablerade relationer*, som i sin tur ökar sannolikheten för nya uppdrag och därmed stärker bindingarna mellan konsult och klient.

## 6 Analys

---

*I följande kapitel kopplar vi empiri med teori. Genom att förankra våra iakttagelser i den teoretiska referensramen ämnar vi tydliggöra och lyfta fram de för studien mest betydelsefulla sambanden.*

---

Nedan följer en sammanställning av empirin i tabellform. Tanken med tabellen är att ge en överskådlig bild över de olika företagen och även underlätta för läsaren att se likheter och skillnader. Tabellen fungerar även som ett stöd för minnet och en lättillgänglig referens för den som inte tagit del av allt empiriskt material. Tabellen tillåter oss även att i analysen fokusera på helheten istället för att redovisa de enskilda fallen. Detta gör att vi kan titta på marknadsföringen av konsulttjänster på en aggregerad nivå där vi väljer att belysa och knyta samman de olika delar som betonats i empiri och teori.

	Ägandeform	Antal medarbetare	Omsättning <sup>169</sup>	Positionering
<b>Sandström Design</b>	Enskild firma	1	ca 400 000	Grafisk design
<b>Manifesto</b>	Enskild firma	5	ca 3 miljoner	Grafisk design, inredningsdesign & strategisk design
<b>Zenit Design Group AB</b>	Aktiebolag med fyra delägare	19	drygt 11 miljoner	Industridesign & strategisk design
<b>Werkstatt</b>	Enskild firma	1	ca 400 000	Grafisk design
<b>Lönegård &amp; Co</b>	Aktiebolag med 2 delägare	4	ca 3,5 miljoner	Grafisk design
<b>Transformer AB</b>	Aktiebolag med fyra delägare	2		Industridesign
<b>Kollor</b>	Handelsbolag med 2 delägare	4	ca 1,6 miljoner	Grafisk design

---

<sup>169</sup> I omsättningen kan det även ingå kostnader för bland annat tryck och material.

<b>Fitch</b>	Aktiebolag som ingår i en global koncern	12 i Helsingborg	ca 20 miljoner, varav en byråintäkt på ca 12 miljoner	Förpackningsdesign & strategisk design
<b>Gregory</b>	Handelsbolag med 3 delägare	3	ca 2 miljoner	Grafiskdesign

Figur 4: Sammanställning över designbyråerna.

	<b>Profil</b>	<b>Marknadsföringskanaler</b>	<b>Antal etablerade kundrelationer</b>	<b>Exempel på kunder</b>
<b>Sandström Design</b>	Mer färg åt folket! Vi är designkollektivet som gör det lite annorlunda.	Hemsida, gula sidorna, personliga kontakter, nätverk, e-post & genom deltagande i tävlingar	Ca 15, vilket motsvarar 80 % av den totala kundbasen	International Aids Society & Blodgivarna
<b>Manifesto</b>	Ska uppfattas som professionella och personliga. Att vara ambitiösa utan att bli pretentiösa.	Skräddarsydda pdf:er via e-post, telefon & personliga möten	Fem återkommande kunder som utgör 70 % av omsättningen	Holmbergs, Ersta Sköndal högskola & Trelleborgs museer
<b>Zenit Design Group AB</b>		Hemsida, telefon och e-post, mässutställningar, pressreleaser & tävlingar	ett 30-tal, vilket är cirka 70 % av byråns kunder	MultiQ, AXIS & Scan Coin
<b>Werkstatt</b>	Ett pålitligt och seriöst företag, annorlunda än den traditionella designbyrå "Werkstatt ska ha mer glimt i ögat."	Hemsida & genom att dela ut visitkort	Tre stora kunder som står för 75 % av omsättningen	Röda Korset
<b>Lönegård &amp; Co</b>		Hemsida, personliga kontakter & e-post	Ett femtiotal, vilket innebär ca 80 % av den totala kundbasen	E.ON, Sydsvenskan, Skånemejerier & Axis
<b>Transformer AB</b>	Profilerar sig som expertbyrå och är inriktad på formgivning av tablewear	Hemsida, telefon, personliga kontakter, mässor, pressreleaser & tävlingar	Drygt tio, varav de har kontrakt eller royaltyavtal med fyra	Sagaform & Åhléns
<b>Kollor</b>	En ung och kaxig designbyrå som vågar visa attityd	Hemsida, blogg & pressreleaser	15 återkommande, vilket motsvarar ca 70 %	Anthill, Lindgens & Biomain
<b>Fitch</b>	Skapa framgångsrika affärer för våra kunder genom att utnyttja designens möjligheter att skapa relationer med konsumenten	Hemsida, nätverk, telefon, e-post, pressreleaser, nyhetsbrev & föreläser på seminarier	ca 90 % av kundbasen består av återkommande kunder	Findus, Nestlé & Zoégas
<b>Gregory</b>	Står för enkelhet och anspråkslöshet där okonstlade människor jobbar med kunden istället för åt kunden	Hemsida, telefon, informella kontakter & bud på offentliga upphandlingar	ca 20 återkommande kunder, vilket motsvarar hälften av kundbasen	IKEA, Midroc Property Development & Malmö Stad

Figur 5: Sammanställning över designbyråerna.

## 6.1 Positionering

För att lyckas med sin marknadskommunikation är det väsentligt för byrån att ha en distinkt positionering med ett tydligt definierat tjänsteutbud.<sup>170</sup> Om byrån inte kommunicerar en klar positionering av sin verksamhet kan det leda till förvirring bland presumtiva kunder.<sup>171</sup> Samtliga designbyråer har insett betydelsen av att ha en tydlig positionering där de fokuserar på sin kärnkompetens. Två av byråerna har tidigare satsat på ett bredare tjänsteutbud för att på så sätt kunna tillgodose sina kunder inom mer än ett område. Denna strategi har dock inte visat sig särskilt lönsam och byråerna har efter ett tag insett att de inte kan tillfredsställa alla kunder inom alla segment och har därför valt att nischa sig inom en specifik del av design.

Svårigheten med ett brett tjänsteutbud tycks vara tvådelad. Det ena problemet är knutet till den faktiska kompetensen och de svårigheter som föreligger i att utveckla expertis inom många diversifierade områden. Det andra problemet har att göra med trovärdigheten och förmågan att övertyga kunden om sin kompetens. För mindre byråer med få medarbetare blir det inte trovärdigt att marknadsföra sig som en allt för bred leverantör av designtjänster. Det är svårt att övertyga kunderna om att endast en eller ett fåtal personer kan besitta all den kunskap som krävs för att tillhandahålla samtliga tjänster. Detta förklarar varför många byråer med bred kompetens trots allt valt att koncentrera sig på att bara framhäva några av dessa.

Under intervjuerna har vi sett en skillnad där de större byråerna har ett bredare tjänsteutbud. I takt med att byråerna blivit mer etablerade och utökat antalet medarbetare har de kunnat utvidga sitt tjänsteutbud utan att förlora sin trovärdighet. Detta märks främst hos de två största byråerna, som också har valt att göra tydligare avgränsningar av medarbetarnas ansvarsområden.

De två respondenter som tidigare arbetat på marknadsavdelningar på andra företag och då agerat som kund till olika reklam- och designbyråer menar att kunder som anlitar konsulter oftast är ute efter en specialist snarare än en generalist. Detta bekräftas även av teorin som menar att valet att nischa sig inom mindre områden är en effekt av att

---

<sup>170</sup> Lindberg, A. (2000) *Konsulthandboken*.

<sup>171</sup> Kotler, P & Keller, K.L. (2006) *Marketing Management*.

kunderna ofta anlitar flera olika tjänsteleverantörer för att på så sätt öka sannolikheten att få den främsta kompetensen inom varje område.<sup>172</sup> Genom att vända sig till en byrå som har inriktat sig på ett specifikt område och utvecklat sin kunskap och kompetens inom detta får kunden tillgång till en expert istället för en generalist, dvs. någon som kan mycket om lite istället för någon som kan lite om mycket.

Att vara smala och därmed mycket kunniga och konkurrenskraftiga inom ett område innebär samtidigt att många andra potentiellt lönsamma tjänster då väljs bort. Genom att inte göra några prioriteringar utan satsa brett riskerar byrån att få en otydlig positionering där de inte uppfattas som särskilt sakkunniga inom något enskilt område.<sup>173</sup>

När det gäller strategi för positionering finns det två huvudinriktningar, antingen kan företaget konkurrera genom att erbjuda sina tjänster till ett lägre pris eller genom att erbjuda något annorlunda än konkurrenterna. Kärnan när det gäller differentiering är att framhäva byrån och dess tjänster som något unikt i förhållande till konkurrerande alternativ.<sup>174</sup> Även om byråernas tjänsteutbud inte skiljer sig nämnvärt i förhållande till konkurrenternas framhäver majoriteten av respondenterna att de använder sig av den senare strategin och strävar efter att deras tjänster och arbetsprocesser ska uppfattas som något alldeles särskilt. Ingen av byråerna använder priset som sitt främsta konkurrensmedel men menar ändå att det är viktigt att erbjuda ett bra pris. I verksamhetens inledningsfas har dock en av byråerna arbetat med lågprisstrategin och gjort gratisarbeten för att på så sätt arbeta upp en kundbas.

## 6.2 Marknadskommunikation

Byråerna vi varit i kontakt med har pekat på framför allt tre olika sätt för att nå ut med sina erbjudande och skapa förtroende. Dessa utgår ifrån reklam, relationer och rykte. Härfter följer därför en djupare analys av dessa tre områden.

---

<sup>172</sup> Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster*.

<sup>173</sup> Christensen, R. & Porter, M. (1996) *What is strategy?*

<sup>174</sup> *ibid.*



### 6.2.1 Transaktionsmarknadsföring

Samtliga respondenter anser att deras byrå har haft tur då de numera inte behöver marknadsföra sig i någon större utsträckning för att få kunder. Under etableringsfasen innan företaget var känt på marknaden var de dock tvungna att göra en del reklam och annonsering för att visa att de fanns. Denna marknadsföring var väldigt krävande och kostsam och gav inte heller något större resultat. Av de byråer som i ett tidigt skede aktivt använt sig av olika former av *indirekt marknadsföring*<sup>175</sup> för att generera kunder är det ingen som fortsatt med denna strategi. I inledningsskedet var det nödvändigt för att skapa uppmärksamhet och nästintill samtliga byråer berättar att de skickat ut trycksaker, ägnat sig åt personlig försäljning, och annonserat i tidningar. Respondenterna förklarar att traditionell marknadsföring varit nödvändig för att få upp en kundbas men att så fort denna väl byggts upp avtog snabbt alla ansträngningar med att göra reklam för sig själva.

”Min erfarenhet är att annonsering är den kommunikationskanal som ger sämst respons.”<sup>176</sup>

Transaktionsmarknadsföring utgörs av *planerade budskap*<sup>177</sup> riktade till den stora massan och är den marknadsföringsform som upplevs som minst trovärdig av kunden.<sup>178</sup>

Eftersom byråernas kunder har olika behov och därmed efterfrågar skräddarsydda tjänster är det viktigt för designkonsulten att lära känna kunden. Byrån strävar efter att utveckla ett nära samarbete med kunden, vilken ofta är delaktig i skapandeprocessen. Designkonsultens arbete går ut på att skapa värde och överträffa kundens förväntningar för att på så sätt få nöjda och återkommande kunder. Inget av kriterierna som motiverar användandet av transaktionsmarknadsföring är egentligen uppfyllda inom området för konsulttjänster. Detta talar för att relationsmarknadsföring därför borde ge större effekt vid marknadsföring av konsulttjänster och är något som också byråerna uppmärksammat.

---

<sup>175</sup> Lindberg, A. (2000) *Konsulthandboken*.

<sup>176</sup> Lundgren, J., VD & *Industridesigner*, Zenit Design Group.

<sup>177</sup> Duncan, T. & Moriarty, S.E. (1997) *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*.

<sup>178</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

## 6.2.2 Relationsmarknadsföring

Vid *planerade budskap*<sup>179</sup> använder sig designbyråerna mestadels av specialanpassad direktmarknadsföring via telefon och e-postmeddelanden. Byråerna tycker att det är viktigt att kunna anpassa sin marknadsföring till den potentielle kunden och framhäva de tjänster som kan lösa kundens specifika behov. E-postmeddelande är enligt flera av respondenterna en metod som visat sig fungera förvånansvärt bra. Det är en enkel och effektiv metod och byråerna har kunnat notera en hög svarsfrekvens på utskicken. Respondenterna framhäver även den personliga kontakten med kunden som en viktig del av marknadsföringen och menar att möten är mer övertygande och effektiva än vad annonser och annan reklam någonsin kan bli.

Relationsmarknadsföring handlar om att skraddarsy sina erbjudanden och sin kommunikation så att den passar den enskilda snarare än den stora massan. Byråns förmåga att utveckla en dialog är en förutsättning för att kunna lösa kundens problem och veta vilken typ av tjänster som behövs. Direktmarknadsföring är därför ett effektivt sätt att nå fram till kunden då den syftar till att skapa en dubbelriktad kommunikation.<sup>180</sup>

Genom att använda sig av relationsmarknadsföring kan byråerna identifiera och kontakta intressanta kunder som de vill göra uppmärksamma på byråns tjänster.

## 6.2.3 Image

Image handlar om byråns ansatser till att skapa en attraktiv och trovärdig bild av företaget.<sup>181</sup> Gemensamt för samtliga byråer är strävan efter att uppfattas som kreativa, kompetenta och professionella. Under intervjuerna har det vid flera tillfällen framkommit att det finns en uttalad strategi att vara jordnära, enkel och opretentiös. Jämförelsen görs ofta med reklambyråerna som uppfattas som allt för högfärdiga och uppblåsta. Utöver dessa generella riktlinjer är nästintill samtliga byråer angelägna om att inte driva en allt för hårt hållen image utan att istället anpassa sig till kunden. Undantaget är dock Kollor

---

<sup>179</sup> Duncan, T. & Moriarty, S.E. (1997) *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*.

<sup>180</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>181</sup> Alvesson Mats (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*.

som tydligt profilerar sig som en ung och kaxig reklambyrå med ett starkt budskap om att ”visa attityd”. Denna image återspeglar sig hos många av företagets kunder som även de kan kategoriseras som unga och hungriga entreprenörer och därför attraheras av budskapet och gärna associeras med detta. Denna strategi skiljer sig från övriga byråer i det att Kollor vågar låta sin egen verksamhet lysa igenom hos kunden och i viss mån diktera villkoren för tjänstens utformning.

”Kollor har sin stil och antingen gillar kunden det eller så blir det inget överhuvudtaget.”<sup>182</sup>

I de mindre företagen blir profilen många gånger synonymt med hur medarbetarna uppfattas då kompetensen är hårt knuten till den enskilda individen. De större byråerna anstränger sig i högre utsträckning för att bygga upp sitt varumärke och koppla kunskapen till organisationen. Detta kan tolkas som en ansats till en mer långsiktig strategi som även syftar till att minska beroendet av de enskilda medarbetarna genom att dessa inte har en lika framträdande och avgörande roll för företagets externa bild.

Medan byråns profil utgör den del av byråns image som företaget kan påverka själv genom sin strategi, utgör ryktet den del av imagen som uppstår genom påverkan av utomstående tredje part. Ryktet är en väsentlig faktor vid valet av tjänsteleverantör och spelar en stor roll i *utforskningsfasen*<sup>183</sup> när kunden utvärderar olika alternativ. Vid bristande erfarenhet och information om byråns tjänster förlitar sig potentiella kunder till stor del på byråns rykte.<sup>184</sup> Detta är ett exempel på *generellt förtroende* som bygger på kundens tillit till företag med bra renommé.<sup>185</sup>

---

<sup>182</sup> Yngvesson, J., *Copywriter*, Kollor.

<sup>183</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>184</sup> Alvesson Mats (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms* och Hussain, K.F. et al. (2006) *Trust Relationships and Reputation Relationships for Service Oriented Environments*.

<sup>185</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

## 6.3 Osäkerhet

Majoriteten av respondenterna har lyft fram leverantörsosäkerheten när det gäller kundanskaffning och fördelningen av uppdrag över tiden. Byråerna upplever att det är besvärligt att planera inför framtiden och att det är svårt att få ett jämnt uppdragsflöde. När byråerna har mycket att göra finns det inte så mycket tid över för att genomföra olika marknadsföringsinsatser för att skapa intresse bland potentiella kunder. Under lugnare tider med brist på arbete och nya uppdrag finns det gott om tid för att vidta åtgärder för att skapa nya kontakter och uppdragsgivare, men problemet är att effekten av marknadsföringen har en fördröjning. När de nya uppdragen väl kommer in, har byrån ofta redan kommit förbi det lugna stadiet och har då fullt upp med andra kunder. Två av byråerna har även belyst svårigheten i att veta när de ska genomföra sina marknadsföringsinsatser för att få ett jämnt uppdragsflöde.

”Problemet just nu är att det är svårt att koordinera kundanskaffningen med övriga uppdrag och när möjligheten väl finns för att kontakta kunder så tar det oftast lång tid innan det väl blir något uppdrag.”<sup>186</sup>

Detta är ett exempel på den *kapacitetsrelaterade osäkerheten*<sup>187</sup>, vilken kan minskas genom starka kundrelationer. Respondenterna har påpekat att etablerade kundrelationer och den löpande kontakten med byråns kunder underlättar uppskattningen av inkommande uppdrag och gör det lättare att planera inför framtiden. Fasta uppdrag, som t.ex. kund- och personaltidningar som återkommer med bestämda intervall, är något som byråerna framhävt som positivt då denna typ av jobb innebär ett stabilt uppdragsflöde. Något som designbyråerna saknar i jämförelse med exempelvis reklambyråer är årskontrakt, dvs. att kunden på förhand deklarerar hur mycket tjänster de kommer att efterfråga under det kommande året.

Tre av respondenterna har även talat om en annan sorts leverantörsosäkerhet, nämligen den så kallade *transaktionsrelaterade osäkerheten*<sup>188</sup> som de upplever när de

---

<sup>186</sup> Hammarlin, L., AD, Gregory.

<sup>187</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>188</sup> *ibid.*

konkurrerar med flera andra byråer om samma uppdrag. Byrån kan då lägga ner tid och pengar på ett uppdrag som de eventuellt inte får. Respondenterna påpekade att byråerna enbart tar på sig denna typ av jobb om de anser det vara en viktig kund som kan säkra byråns uppdragsflöde och samtidigt förstärka deras kundbas.

Majoriteten av respondenterna har även belyst osäkerheten utifrån ett kundperspektiv och hur det påverkar designbyråns marknadsföring och försäljning. Den kundosäkerhet som framhävts är framförallt den så kallade *behovsosäkerheten*<sup>189</sup>, vilken grundar sig i kundens svårighet att tydliggöra vad den efterfrågar av byrån. För att minska denna osäkerhet försöker byråerna konkretisera sina tjänster och utbilda kunden om nyttan av design och hur den kan utnyttjas av kunden. Respondenterna har även framhåvt att personkemin är av stor betydelse och att kunden måste ha förtroende för den aktuella konsulten för att de ska våga anlita byrån. En av byråerna gjorde till och med en hel del gratisarbete i inledningsfasen för att bygga upp ett kundregister. Detta gav byrån möjlighet att visa vad de kunde och därmed minska osäkerheten kring byråns kompetens. Ju mer information kunden kan tillskansa sig om byrån och dess tjänster desto mindre blir den upplevda osäkerheten.<sup>190</sup>

## 6.4 Uppdrag

När byrån väl har fått uppdraget har den nått relationens *utvecklingsfas*<sup>191</sup> där företaget har möjlighet att stärka och utvidga samarbetet. En tjänst karaktäriseras av att kunden är delaktig i produktionen, och därför är det viktigt att integrera marknadsföringen under hela processen.<sup>192</sup>

Mycket av marknadsföringen som görs av byråerna sker genom det personliga mötet vilket syftar till att utveckla ett *personlighetsbaserat förtroende*<sup>193</sup>. Respondenterna berättar att när de väl fått ett uppdrag och vunnit kundens förtroende är det mycket lättare

---

<sup>189</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>190</sup> *ibid.*

<sup>191</sup> *ibid.*

<sup>192</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>193</sup> *ibid.*

att sälja in ytterligare tjänster. Den här strategin märks tydligt i arbetet med att utveckla och enas kring en brief. Om uppdragsbeskrivningen är löst formulerad eller innehåller mycket oklarheter blir det lättare för konsulten att föreslå fler eller mera omfattande åtgärder. Byråerna berättar om samarbeten som startat i mycket liten skala men som snabbt vuxit i omfattning och numera utgör en betydande del av designbyråns intäkter.

I kontakten med kunden upplever majoriteten av byråerna att ett stort problem kan vara att denne inte har tillräcklig kännedom om designbyråns tjänster och vad dessa kan åstadkomma. Byråerna säger sig därför spendera mycket tid med att utbilda kunden och förklara värdet av design. Även de kunder som insett vad design kan bidra med har ofta svårt att formulera några exakta krav och kan vara väldigt otydliga i sina beställningar. En byrå upplever dock inte det som ett problem att kunden inte vet exakt vad den efterfrågar utan ser det snarare som en förutsättning för att kunna sälja sina konsulttjänster.

”Hade kunden varit lika professionell och kunnig som oss hade de inte behövt anlita extern experthjälp.”<sup>194</sup>

Även servicebudskap verkar vara av betydelse då det ofta är den personliga kontakten som leder till uppdrag. Integrationen med kunden är således viktig för att det ska skapas en förtroendefull relation och för att byrån ska kunna lära känna kundföretaget. Många tjänster kräver en ingående kunskap och kännedom om kundföretaget och dess verksamhet samt mål och vision. Detta kan åstadkommas genom möten och diskussioner och ett par byråer använder sig av speciellt utformade workshops för att komma så nära kunden som möjligt och få en bättre bild av vad de efterfrågar. Dessa möten fungerar som ett ömsesidigt informationsinhämtande och ger konsulten möjligheten att framhäva sin kompetens och lämplighet inför kommande uppdrag.

Flera respondenter har framhåvt att de strävar efter att arbeta *med* kunden istället för *åt* kunden. Det finns tre anledningar till varför detta är ett önskvärt förhållande. Den första anledningen är att ett nära förhållande underlättar för konsulten

---

<sup>194</sup> Nilsson, M., *Copywriter & Strateg*, Manifesto.

att tolka kundens behov och således leder till färre missförstånd. Den andra anledningen är att integrationen stärker kundens känsla av delaktighet i projektet och ökar chansen för att resultatet skall uppfattas positivt. Den tredje anledningen är att de investeringar som görs i relationen skapar ett band som ökar sannolikheten för att konsulten ska bli en långvarig samarbetspartner.

De byråer som har en välutvecklad process för att hantera uppföljningen av byråns projekt har märkt att detta är ett bra sätt att få nya uppdrag men även för att lära sig och bli bättre inför framtida uppdrag. Genom intervjuerna har det dock visat sig att flera av byråerna brister i uppföljningen och detta stadium i kundrelationen hoppas ofta över helt. Respondenterna verkar vara medvetna om sina brister när det gäller uppföljning och kontroll, men har trots detta vidtagit mycket få förbättrande åtgärder. Överlag är det tydligt att byråerna önskar bli bättre i sin uppföljning då detta ses som ett område som skulle kunna vara mycket lönsamt.

”Det är viktigt att höra sig för om kundens uppfattning av tjänsterna dels för att kunna bli bättre inför nästa gång men också för att uppmärksamma kunden på att vi bryr oss.”<sup>195</sup>

## 6.5 Media

Respondenterna menar att det inte är särskilt effektivt att försöka framhäva designbyrån genom planerade budskap, utan att det är bättre att använda sig av *produktbudskap*<sup>196</sup> och lyfta fram de uppdrag de gjort och de kunder de hjälpt. Detta görs genom pressreleaser och publicering av material i olika branschtidningar. För att kunna förmedla sin expertis är det därför viktig för byråerna att kunna visa upp exempel på tidigare uppdrag. Att synas i olika artiklar och i redaktionellt material anser många av byråerna vara väldigt fördelaktigt och de arbetar därför aktivt med att bearbeta media. Detta är ett sätt för byråerna att indirekt påverka det budskap som förmedlas genom word-of-mouth.

---

<sup>195</sup> Nilsson, M., *Copywriter & Strateg*, Manifesto.

<sup>196</sup> Duncan, T. & Moriarty, S.E. (1997) *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*.

Eftersom materialet som publiceras i media till viss del utgörs av *oplanerade budskap*<sup>197</sup> kan det innebära en fara att förlita sig på media i allt för hög utsträckning då företagen själva inte kan kontrollera allt som förs fram.

”Att synas i media är oftast bra men det finns ständigt en risk att även få dålig kritik”<sup>198</sup>

Samtliga respondenter har framhävt att tidigare kunder kan skapa en viss legitimering av företaget och dess kompetens. Enligt respondenterna tittar kunderna mycket på företagets tidigare prestationer för att kunna utvärdera deras kompetens. Design är dock något väldigt subjektivt och det kan vara svårt att veta vad som är bra och vad som är mindre bra. Därför är det inte alltid tillräckligt att utvärdera tidigare prestationer utan de potentiella kunderna tittar även på vilka uppdragsgivarna har varit. Respondenterna menar därför att det är viktigt att ha en kundbas med välkända kunder. Om stora välkända företag tror på och använder sig av designbyråns tjänster skapar det legitimitet och ett så kallat *generellt förtroende*<sup>199</sup> för företagets kompetens.

Byråerna arbetar med kunder inom väldigt varierande områden och storlek. De byråer som arbetar med stora kunder påpekar att det är minst lika viktigt att även de små kunderna blir tillfredsställda och framhävs i lika stor utsträckning. Att bara satsa på de större kunderna kan annars fungera kontraproduktivt genom att det snarare skrämmer bort än lockar nya företag. Risken finns att företag med en mindre budget för designtjänster inte tror sig ha råd att anlita samma leverantörer som de stora välkända organisationerna.

I dagens samhälle är det lätt att vara sin egen publicist och alla företag i studien använder sin hemsida för att skapa uppmärksamhet i någon utsträckning. Hemsidan fungerar även för att visa upp såväl kundbas som exempel på tidigare uppdrag. Fördelen med hemsidan är att det är enkelt att publicera sitt eget material och på så vis kontrollera innehållet. Det är även ett billigt sätt att informera om företaget och dess tjänster. Det som framförts som

---

<sup>197</sup> Duncan, T. & Moriarty, S.E. (1997) *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*.

<sup>198</sup> Lundgren, J., VD & *Industridesigner*, Zenit Design Group.

<sup>199</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.



negativt är att hemsidan utgör en indirekt marknadsföringskanal och att det därför inte går att anpassa innehållet efter kundens särskilda behov. Detta kan kopplas till att konsulttjänster är ostandardiserade och utgår ifrån kundens specifika problem. Det som fungerar för en kund är inte nödvändigtvis lösningen för en annan.

Många byråer anser inte att de har haft tillräckligt med tid att uppdatera och använda hemsidan i den utsträckning de hade önskat. De har dock ambitioner på att utveckla hemsidan i framtiden. Två av de medverkande byråerna ligger långt fram när det gäller att använda sig av hemsidan på ett innovativt och kommunikativt sätt. Dessa företag har på ett tydligt och medvetet sätt påverkat sitt rykte och relationsskapande genom att på sin hemsida upprätta en blogg. Bloggen tar upp olika aktuella designhändelser och syftar till att skapa intresse och uppmana till debatt och på så vis interagera med besökarna.

”Vår blogg om design har blivit mycket populär och har även uppmärksammats i media”.<sup>200</sup>

En annan intressant strategi som också utnyttjar medias genomslag är tävlingar. Genom att delta i olika tävlingar gör företaget inte bara reklam för sig själva utan visar även på höga ambitioner. Skulle dessutom något av bidragen som de skickat in vinna tävlingen genererar detta mycket positiv uppmärksamhet.

”Tävlingar är ett väldigt bra sätt att få publicitet och gratis marknadsföring.”<sup>201</sup>

Ett av företagen menar dock att det finns en baksida med att delta i olika tävlingar. Om företaget inte vinner kan detta istället skapa en viss tveksamhet hos kunden om kvaliteten på tjänsterna. Då kan det istället vara bättre att visa upp sig på olika mässor där det är enklare att kontrollera vilka signaler som ska sändas ut. Att medverka som föreläsare på seminarier eller att skicka ut fortlöpande nyhetsbrev är andra sätt som lyfts fram för att få positiv uppmärksamhet men samtidigt kunna kontrollera budskapet.

---

<sup>200</sup> Yngvesson, J., *Copywriter*, Kollor.

<sup>201</sup> Sandström, M., *AD*, Sandström design.

## 6.6 Nöjd kund

Samtliga respondenter betonar vikten av nöjda kunder. Nöjda kunder använder ofta samma byrå vid framtida behov och genererar även positiv marknadsföring åt företaget genom word-of-mouth.

”Nöjda kunder är nummer ett”<sup>202</sup>

Sättet att uppnå nöjda kunder tror respondenterna ligger i att leverera utmärkta tjänster och gärna överträffa kundens förväntningar. Det är viktigt att kunden känner sig tillfredsställd med byråerna även på sikt och en del bjuder därför fortlöpande in kunderna till olika evenemang och är noga med att skicka julkort och julgåvor.

## 6.7 Missnöjd kund

Inga av byråerna anser sig ha problem med missnöjda kunder. Tvärt om tycker några av byråerna att kunderna många gånger är förvånansvärt nöjda även när de själva känner att de kunnat tillföra mer. Samtliga av de respondenter som ändå talat om att kunder ibland kan uppvisa missnöje med enskilda uppdrag menar att detta bara resulterar i extra arbetsinsatser fram till dess att kunden blir nöjd.

Trots att designbyrån levererat en tjänst som uppfyller alla krav i briefen kan det ibland hända att kunderna känner missnöje och då beror det främst för att de på förhand haft orimligt höga krav. Respondenterna menar att det kan vara svårt att dra en linje mellan sin egen identitet och sin yrkesidentitet. Att arbeta med sin egen kreativitet som ledstjärna blir väldigt intimt och att få dålig kritik kan därför svida även på en personlig nivå.

”Som designer lägger man ofta ner sin själ i projekten och då kan motstånd tas väldigt personligt. Det gäller att ha ett starkt självförtroende och kunna ta kritik och gnäll från kunden även i de lägen man känner sig totalt överkörd.”<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> Sandström, M., *AD*, Sandström design.

<sup>203</sup> *ibid.*

Det största problemet med missnöjda kunder är den negativa word-of-mouth som dessa kan bidra med. Nöjda kunder pratar inte heller lika mycket som missnöjda kunder.<sup>204</sup> På en marknad där företagets framgång är så beroende av sitt rykte blir det därför extra viktigt att minimera antalet missbelåtna kunder.

Att ersätta missnöjda kunder är mycket kostsamt och uppskattas till fem till sex gånger dyrare än att behålla en befintlig, nöjd kund.<sup>205</sup>

## 6.8 Word-of-mouth

En stor del av byråernas marknadsföring sker genom oplanerade budskap från tidigare kunder i form av word-of-mouth. Detta har visat sig vara ett väldigt effektivt sätt att skapa ett rykte och nå ut till potentiella kunder. Denna marknadsföringskanal anses även som den mest trovärdiga då den förmedlas av en utomstående part som uppfattas som mer objektiv av potentiella kunder.<sup>206</sup>

”Den faktor som är mest avgörande när det gäller att etablera nya kontakter är referenser från tidigare kunder.”<sup>207</sup>

Detta bekräftas även av övriga respondenter som säger sig få flertalet av sina kunder just genom tips och rekommendationer. Samtliga av de medverkande byråerna förlitar sig till stor del på word-of-mouth kommunikationen för att få nya kunder. Detta verkar vara något som gäller generellt i branschen och har lyfts fram av samtliga respondenter. Anledningen till detta tycks vara att de väletablerade företagen, när de väl fått igång ett antal kundrelationer som talar gott om företaget och dess tjänster, anser det vara ett mycket kostnadseffektivt sätt att generera intresse och skapa nya kontakter. Majoriteten av byråerna förlitar sig mer eller mindre enbart på word-of-mouth kommunikationen och gör i övrigt få aktiva ansträngningar för att påverka företagets image.

---

<sup>204</sup> Carlsson P, & Strand T. (2001) *Konsult- & Kundrollen*.

<sup>205</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>206</sup> ibid.

<sup>207</sup> Lundgren, J., *VD & Industriedesigner*, Zenit Design Group.

En nystartad och okänd byrå kan inte förlita sig på word-of-mouth effekten i samma utsträckning, utan det är en strategi som fungerar först när byrån skaffat sig ett namn och lyckats etablera sig på marknaden.<sup>208</sup> Samtliga byråer säger sig också varit tvungna att ägna sig mer åt aktiva marknadsföringsinsatser i verksamhetens inledningsskede.

## 6.9 Etablerad relation

”Det är snarare regel än undantag att nöjda kunder återkommer när de har nya behov.”<sup>209</sup>

Samtliga byråer har framhåvt att majoriteten av deras kunder består av återkommande kunder. Kunderna återkommer dock i skilda intervall, allt ifrån en gång i veckan till en gång vartannat år. Fördelen att arbeta med etablerade kunder är enligt respondenterna att de redan besitter en hel del kunskap om kundföretaget vilket effektiviserar arbetsprocessen. Den tid byrån investerat för att sätta sig in i och lära känna kundens verksamhet ger upphov till *kunskapsmässiga bindningar*<sup>210</sup>. Etablerade kundrelationer är även fördelaktigt ur ett kostnadsperspektiv och skapar *ekonomiska bindningar*<sup>211</sup>, då företaget inte behöver marknadsföra sig i samma utsträckning eftersom kunden då redan har kännedom om byrån och dess tjänster. Etablerade kunder köper dessutom ofta mer och vågar även anförtro konsulten med större ansvar. Även kundföretaget sparar tid och pengar på att hålla sig till samma leverantör av designtjänster då de slipper lägga resurser på att söka och utvärdera olika alternativ. Det finns därför ett ömsesidigt intresse av att upprätthålla långvariga relationer.

”Det är den ömsesidiga vinsten som lägger grunden för ett väl etablerat samarbete.”<sup>212</sup>

Det finns olika tillvägagångssätt som byrån kan tillämpa för att minska den upplevda osäkerheten, men gemensamt för dem alla är att de bygger på att etablera starka

---

<sup>208</sup> Lindberg, A. (2000) *Konsulthandboken*.

<sup>209</sup> Yngvesson, J., *Copywriter*, Kollor.

<sup>210</sup> Hammarkvist, K-O., Håkansson, H., Mattson, L-G. (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*.

<sup>211</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>212</sup> Lundgren, J., *VD & Industriedesigner*, Zenit Design Group.

kundrelationer.<sup>213</sup> Kunder med tidigare erfarenhet vet vad de kan förvänta sig av företagets tjänster och upplever därmed en minskad osäkerhet. Detta medför att byrån inte behöver arbeta lika hårt för att minska osäkerhet och bygga upp ett förtroende då detta redan finns. Förtroendet för byrån bygger då på tidigare erfarenhet av byrån och kallas för *processbaserat förtroende*.<sup>214</sup> Det förtroende som utvecklas genom långvarigt samarbete skapar s.k. *sociala bindningar*<sup>215</sup>. Etablerade relationer skapar även en trygghet åt byrån då efterfrågan på dess tjänster blir mer förutsägbar.

## 6.10 Förtroende

Det är svårt att marknadsföra tjänster då dessa inte finns och kan visas upp för kunden vid inköpstillfället. Kunden måste därför kunna lita på att designbyrån har tillräckligt med erfarenhet och kompetens för att kunna tillfredsställa dennes behov. Detta ställer extra höga krav när det gäller att övertyga nya kunder, då dessa inte har någon tidigare erfarenhet av byrån och dess kompetens.<sup>216</sup> För att skapa detta så kallade *kompetensmässiga förtroende*<sup>217</sup> för byrån och dess tjänster menar respondenterna att det är viktigt att kunna visa upp exempel på tidigare uppdrag och uppdragsgivare. Detta upplevs som ett problem främst under inledningsfasen innan byråerna byggt upp en portfölj med tidigare uppdrag och kundreferenser. Respondenterna menar därför att det trots den ringa kapitalinsatsen kan vara mycket svårt att starta upp en designbyrå.

”För att lyckas som designkonsult krävs det ett kontaktnät av personer som har förtroende för byrån och viljan att skapa ett gott samarbete. Det är besvärligt att få denna typ av förhållanden att fungera i början och det gäller att kunna knyta ett par viktiga kontakter för att sedan ha möjlighet att bygga ut kontaktnätet.”<sup>218</sup>

---

<sup>213</sup> Ford, D. et al (1998) *Managing business relationships*.

<sup>214</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

<sup>215</sup> Hammarkvist, K-O., Håkansson, H., Mattson, L-G. (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*.

<sup>216</sup> Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and Knowledge-Intensive Firms*.

<sup>217</sup> Bachmann, R & Lane, C. (2000) *Trust within and between organizations*.

<sup>218</sup> Sandström, M., AD, Sandström design.

När byrån väl knutit ett par viktiga kunder till sig är det betydligt lättare att bygga ut kundregistret och få nya uppdrag. Ju fler uppdrag byrån gör och ju fler uppdragsgivare som anlitar byrån desto större förtroende utvecklas för byrån och dess tjänster. Respondenterna menar att förtroendet för byråns tjänster skapas på tre sätt; dels genom personliga kontakter och erfarenhet av tidigare samarbete, dels genom att byrån kan visa upp exempel på uppdrag och uppdragsgivare och även genom att tidigare kunder ger rekommendationer som skapar ett bra rykte.

När förtroende utvecklats mellan parterna har relationen nått sin *stabiliseringsfas*.<sup>219</sup> Förtroendefulla relationer underlättar arbetsprocessen då kunden vågar ge större frihet åt byrån. De *psykologiska relationskostnaderna*<sup>220</sup> minskar då kundens behov av att kontrollera arbetsprocessen avtar, och denne har tillit till att byrån har tillräcklig kompetens att utföra den efterfrågade tjänsten på ett tillfredsställande sätt.

---

<sup>219</sup> Ford, D. et al. (1998) *Managing business relationships*.

<sup>220</sup> Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring*.

## 7 Resultat & resultatdiskussion

---

*I detta kapitel presenterar och diskuterar vi resultatet av vår analys med utgångspunkt ifrån vårt syfte och vår problemställning. Vi följer upp med att resonera kring giltigheten i våra resultat och avslutningsvis ger vi även förslag till vidare forskning.*

---

I vår studie har vi med stöd av våra intervjuer sammanställt relevanta teorier för att beskriva och karakterisera marknadsföring av konsulttjänster i en starkt växande bransch. I vår analys har vi sedan utvecklat en modell för hur de olika delarna av marknadskommunikationen hänger samman med företagens möjligheter att skapa långvariga kundrelationer och positiv word-of-mouth. Vi har argumenterat för att konsultföretagens främsta verktyg för att överbrygga osäkerhet och skapa förtroende bottnar i reklam, relationer och rykte. Det är nu dags att utveckla resonemangen till förtydligande slutsatser.

### 7.1 Resultat

Det finns fem viktiga aspekter som vi stött på i samband med marknadsföring av konsulttjänster som i stor utsträckning påverkar omfattningen av de insatser som görs.

1. Företagen i studien satsar förvånansvärt lite resurser på sin marknadsföring.
2. Samtliga företag ser mycket positivt på framtiden och verksamhetens utveckling.
3. De flesta av företagen har ingen tydlig profil och arbetar passivt med sin image.
4. Informella kontakter lyfts ofta fram i samband med kundanskaffning.
5. Trots stort fokus på relationsskapande läggs inte mycket resurser på uppföljning.

#### **1. Snålt med resurser till marknadsföring**

De flesta av företagen i studien är mindre byråer med ett fåtal medarbetare. Till skillnad från de externa tjänsterna finns sällan en tydlig rollfördelning i samband med företagets

egen marknadsföring. Dessutom saknas ofta relevant ekonomisk utbildning. Marknadsföring blir många gånger synonymt med försäljning och detta uppfattas av samtliga som en tidskrävande och tråkig uppgift som hindrar dem från att hänge sig åt kärnkompetensen. En av de mindre byråerna hade dessutom en ganska snäv syn på marknadsföring och likställde detta med reklam. Genom att sedan hänvisa till de stora kostnaderna och små effekterna av reklam motiverade de sedan varför denna typ av aktiviteter var begränsad. I de tre största av de undersökta byråerna fanns tydligt uttalade strategier för marknadsföring. Ansvar för dessa aktiviteter vilade då till stor del på individer med relevant utbildning och bakgrund. Den stora skillnaden var här att det fanns en tydligare struktur för marknadsföringen men när det gällde de faktiska kanalerna och hur ansträngningarna fördelades fanns ingen avsevärd skillnad mellan de olika byråerna. Samtliga byråer poängterade vikten av positiv word-of-mouth och i många fall gränsade detta till en övertro på kundernas vilja att rekommendera företaget.

## **2. Positiv framtidsbild**

Samtliga företag i studien har reflekterat över att verksamheten går mycket bra och de ser ljus på den fortsatta utvecklingen. Förklaringarna till framgången går dock isär. Den ena spekuleringen baserar sig på att respondenten anser att företaget lyckats etablera sig på marknaden, skaffat rätt kontakter och fått gynnsamma recensioner av både kunder och media. Den andra hypotesen grundar sig i det goda ekonomiska klimatet som råder just nu och pekar då på att det främst är högkonjunkturen som leder till en ökad efterfrågan på konsultbyråns tjänster.

De goda utsikterna har gjort att några av byråerna funderar på att utvidga verksamheten och anställa ytterligare medarbetare. Många byråer tolkar den gynnsamma tillväxten som ett tecken på att det inte krävs stora marknadsföringsinsatser för att locka kunder. Istället förlitar de sig på att de lyckas skapa sådant mervärde hos kunden att denna återkommer med vidare uppdrag eller rekommenderar andra att använda sig av byråns tjänster. Optimismen spelar stor roll för hur mycket byråerna anser att det är värt att spendera på sin marknadskommunikation.



### **3. Sparsamt imageskapande**

Majoriteten av byråerna har ingen uttalad profil. Förevärdningen tycks vara att de ser en allt för tydlig profil som ett hinder att locka kunder snarare än en möjlighet att synas och höras. Att uppfattas som anpassningsbar, jordnära och okonstlade prioriteras framför att våga sticka ut och presentera en bild av sig själva som unika, excentriska eller originella. Endast på en av de undersökta byråerna gjordes stora ansträngningar för att påverka sin image genom direkta investeringar. I övriga fall ansågs image snarast vara starkt kopplat till den personliga kontakten under ett uppdrag och krävde därför inga ytterligare satsningar. Detta begränsade arbete med sin image förvånade oss men kan förklaras genom att företagen verkar i en bransch som fortfarande är att betrakta som ung. Att skapa en stark image tar tid och dessutom har många konsulter i branschen ännu inte klart definierat sin plats bland övriga aktörer. Det tycks som de flesta av våra respondenter föredrar en säker väg som håller alla dörrar öppna snarare än en tydligt utmålad profil som riskerar att stämpla organisationen.

### **4. Informella kontakter**

Många av respondenterna uppfattar inte relationsskapande och processen med kundanskaffning som i första hand marknadsföring. De ser dessa åtgärder snarare som tillhörande management och försäljning. Många får sina kunder genom att de ingår i olika nätverk eller samarbetar med andra aktörer som förser dem med kunder. Utöver detta härstammade en betydande del av uppdragen ifrån informella kontakter som knutits utanför jobbet. Denna strategi användes i större utsträckning hos de mindre byråerna och kom på detta sätt att bli mer beroende av individernas egna kontaktnät än de som skapats formellt genom företaget.

### **5. Dålig uppföljning**

Samtliga byråer talade om vikten av att ha förtroendefulla relationer med kunderna som underlättar för långsiktigt samarbete. Trots detta sträckte sig många gånger inte kundvård längre än till att skicka julkort. De direkta vinsterna av att följa upp kunden kort efter avlämnandet av ett uppdrag förbisågs till förmån för nya uppdrag och nya sysslor. Många av respondenterna medgav själva att det fanns mycket att vinna på att ha en bättre

uppföljning men påpekade samtidigt att svårigheten i att mäta resultatet var en bidragande orsak till att det inte gjordes mer inom detta område.

De föregående punkterna har alla konsekvenser för utsträckningen av marknadsföringen. Nedan går vi in närmare på de faktiska marknadsstrategierna som används för att skapa förtroende för verksamheten och därigenom generera uppdrag. Vi har konkretiserat de viktigaste upptäckterna i fem punkter.

1. Istället för att marknadsföra företaget är det de utförda uppdragen som lyfts fram.
2. Kundens insatser är betydande genom att det är denne som visar upp resultatet.
3. Word-of-mouth är en mycket viktig faktor för att skapa förtroende.
4. Den mellanmänskliga kontakten utgör en väsentlig del av marknadsföringen.
5. Möjligheterna att påverka media spelar stor roll för marknadskommunikationen.

### **1. Resultat framför avsändare**

Som tidigare nämnts så görs väldigt lite för att bygga upp en slagkraftig profil som skiljer sig ifrån övriga aktörer på marknaden. Istället satsas det mer på att indirekt skapa en image genom att visa fram sin portfolio med exempel på uppdrag och kunder. Förklaringen tycks vara att konsulttjänster till sin natur handlar om att anpassa sig till en specifik klient och dess problem, och att det därför lämpar sig bättre att inte vara allt för definierad på förhand. Genom att skapa uppmärksamhet runt de uppdrag byrån har och de resultat de uppnår genereras en större trovärdighet än om de valt att ställa sig själva i centrum.

### **2. Kundens insatser**

En stor del av den marknadsföring som görs för byrån står kunden för. Det är kunden som visar upp resultaten och betalar för att dessa sprids. Desto bättre det går för kunderna ju mer exponeras konsultbyråns insatser. Således finns ett mycket starkt incitament för konsultbyrån att göra ett bra arbete som får stor effekt för kunden då detta återspeglar väl på den egna verksamheten. Detta skapar i sin tur legitimitet och stora kunder eller projekt som syns mycket är därför extra intressanta för byrån.

### **3. Personlig kommunikation**

Samtliga byråer har betonat vikten av de personliga kommunikationskanalerna som att tala ansikte mot ansikte, ta ett möte, hålla i en föreläsning, tala över telefon eller kommunicera via e-post för att skapa förtroende. Centralt för samtliga av dessa kanaler är att den mellanmännsliga kontakten står i centrum. Detta lämnar utrymme för individuella presentationer och feedback. Budskapen anpassas efter mottagaren och har därigenom större potential att väcka intresse och öppna upp för en dialog. Detta blir därför ett sätt att överbrygga osäkerheten och få en möjlighet att förklara de ofta abstrakta tjänsterna. Nackdelen är dock att byråerna upplever att denna kommunikation tar mycket tid i anspråk och dessutom kan uppfattas som allt för påträngande och ibland till och med tvivelaktig då källan är företaget självt.

### **4. Vikten av word-of-mouth**

En teknik som har många av fördelarna med den personliga kontakten men samtidigt är både kostnadseffektiv och trovärdig är word-of-mouth. Till skillnad från budskap som kommer direkt ifrån byrån uppfattas rekommendationer och erfarenheter från andra som en mer trovärdig källa då dessa inte har något kommersiellt intresse som styr värderingarna. En av anledningarna till att word-of-mouth är så viktig inom konsultbranschen är att tjänsterna är dyra, svåra att bedöma på egen hand och inte köps så ofta. Inom den undersökta branschen är det tydligt att byråerna fäster mycket stor vikt vid word-of-mouth. Detta kan delvis bero på att denna typ av marknadsföring är relativt billig och kräver lite underhåll utöver att leverera bra tjänster. Risken finns att en del byråer förlitar sig på word-of-mouth i allt för hög utsträckning och därför kan bli väldigt känsliga för dålig kritik.

### **5. Medias påverkan och påverkan på media**

Media spelar en viktig roll för byråernas möjligheter att nå ut med sina budskap till en större publik. Via media kan byråerna skapa uppmärksamhet kring företaget och dess tjänster men även legitimitet och erkännande. Den naturliga mediebevakningen är dock oftast mycket sparsam och därför tvingas de byråer som vill nå ut i media att själva ta ansvar för att skapa intresse och nyhetsvärde kring det som förmedlas. Detta görs bland

annat genom nyhetsbrev, pressreleaser och bloggar men kan även göras genom att bjuda in journalister till att skriva reportage eller att invitera pressen till olika lanseringar och vernissage. Då media kan generera mycket word-of-mouth är alla tekniker för att påverka denna kanal ett sätt att försöka styra den externa bilden av företaget. Således blir detta också ett sätt att indirekt arbeta med sin image.

## 7.2 Resultatdiskussion

En av anledningarna till att vi sett så lite av aktiva marknadsföringsåtgärder från byråernas sida kan bero på den rådande högkonjunkturen. När det ekonomiska läget är bra och efterfrågan stor växer antalet aktörer inom många marknader och konkurrensen ökar. Detta i sin tur gör att det satsas mer på marknadsföring och produktutveckling, något som självklart gynnar designbyråerna. Intresset för att differentiera sig och stå ut i mängden i kombination med större ekonomiska möjligheter gör att kundföretagen själva i stor utsträckning söker hjälp från designbyråerna. Under en lågkonjunktur hade det antagligen varit svårare för byråerna att övertyga kunden om att fortsätta att satsa lika mycket resurser på designtjänster. Det är sannolikt att det då hade krävts större ansträngningar för att kunna sälja byråns tjänster. Sammantaget gör detta designbranschen mycket konjunkturkänslig. Den sparsamma marknadsföringen kan även bero på att det är en ganska ny bransch med relativt få aktörer och låg konkurrens. Det är dock en växande bransch och det etableras ständigt fler designbyråer, vilket kan medföra att byråerna framöver måste satsa mer på att utveckla ett starkare varumärke för att stå ut i mängden.

En annan anledning till den ringa marknadsföringen kan även vara att flera av byråerna är små med endast ett fåtal medarbetare. Det finns inte någon ekonom eller någon annan person med marknadsföringsansvar på byrån och tiden räcker inte till för att både utföra inkommande uppdrag och samtidigt satsa aktivt på marknadsföring för att få in nya uppdrag. Här har vi dock sett en skillnad mellan de små och de lite större byråerna, där de senare ofta har en utbildad marknadsförare som arbetar uteslutande med att marknadsföra byrån och dess tjänster.

De medvetna marknadsföringssatsningarna verkar även ha ett samband med i vilken utvecklingsfas byrån befinner sig i. Nystartade byråer som befinner sig i verksamhetens inledningsfas har ett större behov av att aktivt marknadsföra byrån och dess tjänster. Det är under den första tiden innan byrån har någon portfolio eller kundbas att luta sig emot som marknads kommunikationen är som bredast. Mycket resurser går då åt till att identifiera tänkbara kunder, utforma kommunikationen och välja ut lämpliga kanaler för att nå ut med sitt budskap. När företaget väl etablerats dras det till stor del ner på dessa insatser och istället förlitar sig byrån då på att kommunikationen upprätthålls genom de existerande kunderna och media.

Marknadsföring betraktas av de mindre byråerna främst som aktiviteter som underlättar försäljning i samband med kundanskaffning. I och med att konsulttjänster inom design är skraddarsydda efter kunden är det svårt att utnyttja skalfördelar och antalet uppdrag som en byrå kan ta på sig begränsas helt av medarbetarnas tid. Att de mindre byråerna är sparsamma i sin marknadsföring kan därför bero på att byråerna är tillfredsställda med det rådande uppdragsflödet och inte har något intresse av att utöka verksamheten och satsa på tillväxt.

En sista förklaring till att det inte satsas mer på marknadsföring i den här typen av verksamheter har sannolikt att göra med att det är tjänster som är komplicerade att förmedla. Det är svårt att peka på resultaten och effekterna av tjänsterna. Det krävs en personlig kontakt och en ömsesidig investering i relationen och detta är svårt att uppnå på andra sätt än via tvåvägskommunikation. Traditionell marknadsföring från en sändare till många mottagare får därför ge plats åt en mer direkt kommunikation mellan två parter.

## 7.3 Feedback från de medverkande företagen

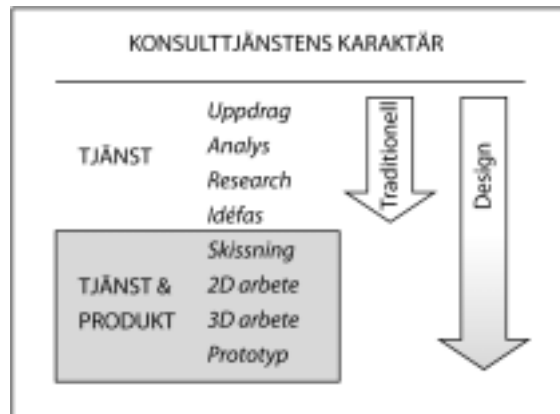
Även om uppsatsen främst syftar till att bidra med ett inlägg i den akademiska diskursen kring marknadsföring av konsulttjänster, finner vi det likväl intressant att se resultatets förankring i verkligheten. Respondenternas intresse för uppsatsen har varit stort under intervjuerna och många har bett om att få ta del av det färdiga resultatet. Genom att

skicka ut analys och resultat hade vi möjligheten att få höra byråernas kommentarer och åsikter. Detta innebar även en chans för oss att se hur väl våra slutsatser stämmer in på området. Byråerna upplevde det som spännande läsning och många tyckte att det var lärorikt då det gav dem en djupare inblick i branschen. Resultaten upplevdes som relevanta och användbara.

## 7.4 Resultatets tillämpbarhet

Konsulter finns inom i princip alla områden där det finns behov av professionell hjälp och där kraven på sakkunnig expertis är höga. Designbranschen är inget undantag. Gemensamt för konsulttjänster är att de gör anspråk på att vara kunskapsintensiva, ha en förmåga att lösa problem och kunna tillföra kompetens som inte finns internt. Tjänsternas karaktär gör det svårt att bedöma insatserna och resultaten, något som får betydande konsekvenser för marknadsföringen. I vår studie har vi funnit att konsulttjänster inom design har många likheter med andra typer av konsulttjänster men vi har också noterat att det finns viktiga skillnader.

Konsulttjänster inom designbranschen skiljer sig ifrån mer traditionella konsulttjänster, som exempelvis inom management och strategi, då arbetet och resultaten ofta överlappar mellan att handla om både en tjänst och en produkt. Detta får konsekvenser för utvärderingen av konsultens insats eftersom denna då baseras på både tjänsten och produktens karaktär. Att bedöma resultatet av konsulttjänster inom design kan i detta hänseende därför sägas vara lättare än för många andra typer av traditionella konsulttjänster där resultaten är mindre påtagliga och konkreta.



Figur 6: *Konsulttjänstens karaktär, egen modell.*

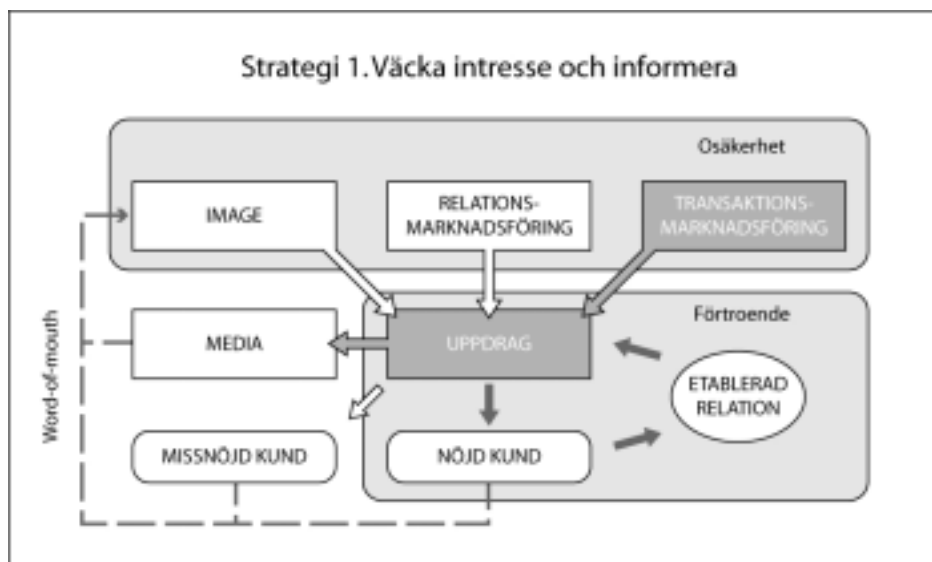
Som figuren visar finns många gemensamma nämnare mellan traditionella konsulttjänster och konsulttjänster inom design. Arbetet utgår ifrån en uppdragsbeskrivning, sedan följer analys och undersökningar som resulterar i att lösningar och nya koncept tas fram. Den traditionella konsultens roll är att presentera dessa lösningar och ge råd till kunden om hur denne bör gå vidare. När det handlar om designkonsulter går de i det här skedet dock över från att vara konsulterande till att även utföra och agera på sina idéer och lösningar. Detta gör att designbyråerna inte enbart kan legitimera sin kompetens genom ett starkt kundregister utan även kan använda sig av sin uppdragsportfölj i sin marknadsföring.

Trots skillnaderna i tjänsternas utformande finns det ändå stora likheter mellan de olika konsultbranscherna. Även om kunden kan se exempel på tidigare uppdrag är design fortfarande något väldigt subjektivt, vilket gör det svårt att utvärdera och mäta kvaliteten.

Eftersom vi i vår studie snarare är intresserade av marknadsföringen av tjänsterna än tjänsternas innehåll känner vi att det är viktigt att frikoppla dessa. Detta är naturligtvis svårt då det finns en ömsesidig påverkan mellan tjänstens natur och dess budskap men genom att inte fokusera på vad som görs inom olika delar av konsultbranschen utan snarare i vilken miljö de verkar kan vi ändå göra några viktiga konklusioner. Miljön präglas av en hög grad av osäkerhet som både försvårar för kommunikationen men som samtidigt också är förutsättningen för efterfrågan. Detta förhållande till omvärlden bekräftas både av vårt egna empiriska material men även av tidigare forskning. Ur

konsultföretagens synvinkel blir därför den viktigaste uppgiften att hitta sätt att guida sina potentiella kunder igenom en fas av osäkerhet till ett stadium av tillit och förtroende.

Vårt bidrag i samband med marknadsföringen av konsulttjänster ligger i att vi identifierat tre dominerande marknadsföringsstrategier och deras inbördes förhållande till varandra. Vår uppfattning är att dessa strategier har som främsta syfte att överbrygga den osäkerhet som råder angående konsulttjänsten och skapa ett förtroende för konsultbyrå. Strategierna utesluter inte varandra men har olika syften och lämpar sig därför olika bra beroende på sammanhanget.



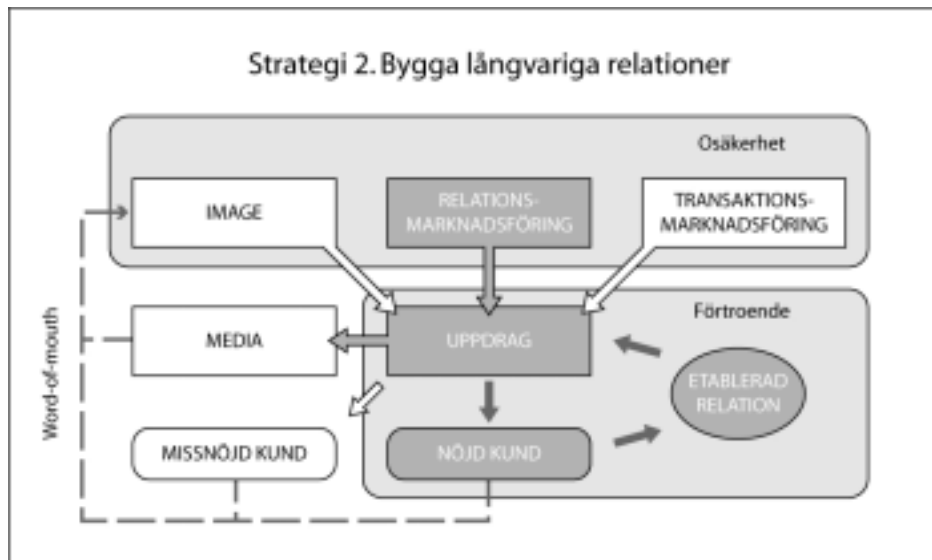
Figur 7: Strategi 1. Väcka intresse och informera, egen modell.

### Strategi 1. Väcka intresse och informera

Denna strategi bygger på transaktionsmarknadsföring och fokuserar på att generera nya kunder som resulterar i direkta uppdrag. Istället för att lägga grunden för en mera långsiktig relation ligger fokus på att snabbt få igenom en enskild affär. Detta görs i sin tur genom att koordinera sin marknadskommunikation för att skapa uppmärksamhet och intresse. Marknadsföringsaktiviteterna består i denna fas i att anpassa företagets erbjudande till den aktuella målgruppen och att organisera olika reklaminsatser. Detta är ingen långsiktig marknadsföringsstrategi, men kan vara nödvändig för att skapa uppmärksamhet under byråns etableringsfas. I längden innebär detta en kostsam strategi



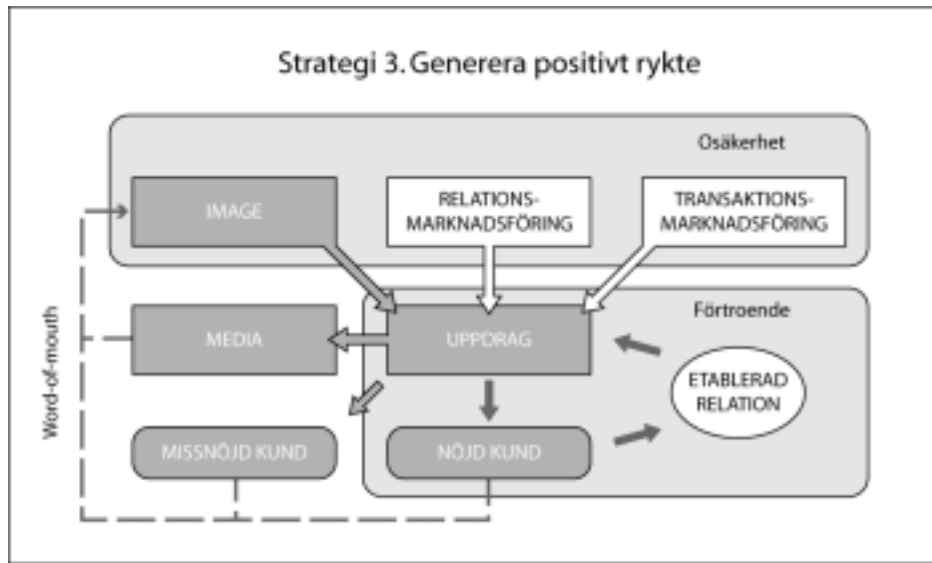
då konsultbyrå måste överbrygga osäkerheten och bygga upp förtroende inför varje uppdrag.



Figur 8: Strategi 2. Bygga långvariga relationer, egen modell.

### Strategi 2. – Bygga långvariga relationer

Denna strategi bygger på en nära integration med kunden för att på så sätt utveckla starka relationer och främja ett långsiktigt samarbete. Marknadsföringen handlar om att verifiera löftet om professionalism, utveckla relationen och påverka kundens upplevelse av resultatet. Syftet med insatserna är att skapa ett långvarigt samarbete med ett utökat ansvar som leder till nya uppdrag. När byrån väl fått ett uppdrag eftersträvar de att utföra detta på ett sådant sätt att kunden blir nöjd. Genom att utveckla en plattform för dialog kan byrån sedan förstärka förtroendet och vårda kundrelationen. De kunder som redan testat företaget har förstahands information om huruvida byrån besitter tillräcklig kompetens för att tillfredsställa dennes behov. Genom förtroendet och den tidigare erfarenheten minskar den upplevda osäkerheten, vilket gör det lättare för byrån att marknadsföra och sälja in sina tjänster i framtiden.

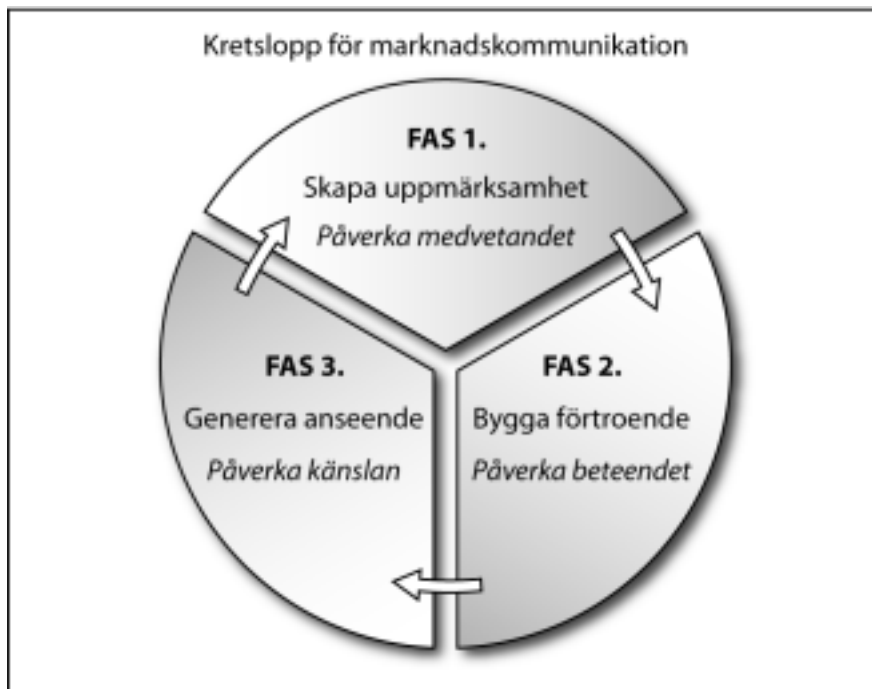


Figur 9: Strategi 3. Generera positivt rykte, egen modell.

### Strategi 3. – Generera positivt rykte

Denna strategi syftar till att förmedla en positiv bild av konsultföretaget och dess medarbetare hos potentiella kunder genom påverkan från oberoende part. Marknadsföringsinsatserna har som uppgift att lyfta fram de positiva resultaten för att skapa legitimitet och påverka anseendet. Ryktet är framförallt viktigt för de tänkbara kunder som inte har egna erfarenheter av konsultbyrån utan istället sätter stor tilltro till recensioner och omdömen från oberoende parter. Det finns därför ett starkt incitament för konsultbyrån i att försöka kontrollera den word-of-mouth som skapas kring företaget och dess tjänster.

Tillsammans bildar dessa strategier ett kretslopp mellan att skapa uppmärksamhet, bygga förtroende och generera anseende. De olika delarna stärker varandra och ju mer samordnade insatser som görs desto större effekt får detta för genomslaget av marknadskommunikationen.



Figur 10: *Kretslopp för marknadskommunikation*, egen modell.

I vår studie har vi funnit stöd för att det mesta av marknadsföringsinsatserna kring konsulttjänster går att härleda till de två senare strategierna. Detta stämmer väl överens med teorin för kunskapsintensiva organisationer. Alvesson pekar exempelvis på att det inom konsultbranschen är relationer (strategi 2) och image (strategi 3) som är avgörande för om ett företag skall lyckas förmedla en bild av sig själva som kunniga och professionella. Alvesson menar att en stark image spelar stor roll för konsultföretag genom att den kan väga upp för avsaknaden av andra konkreta indikatorer och bedömningskriterier för tjänsternas kvalitet.

## 7.5 Förslag på vidare forskning

Av tidsskäl har det inte varit möjligt att kvalitativt säkerställa våra resultat. En mer omfattande undersökning av om de förhållande vi funnit också stämmer för branschen som helhet hade därför varit intressant. Det hade även varit mycket spännande att göra en jämförande studie med avseende på andra konsultbranscher som exempelvis management och reklam för att se om dessa skiljer sig åt. Då vår uppsats fokuserar på avsändaren av

marknadskommunikation hade en kompletterande studie av hur dessa insatser tas emot och tolkas av mottagarna gett en mer fullständig bild. I vår uppsats har vi behandlat en bransch som är mycket uppmärksam i en period av högkonjunktur. Därför hade det varit intressant att titta på en liknande problematik under mindre gynnsamma förhållanden för att se om resultaten då avviker från våra.

# Källförteckning

## Publicerade källor

Alvehus Johan (2006) *Paragrafer och Profit – Om kunskapsarbetets oklarhet*, Lund Business Press.

Alvesson Mats (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press.

Alvesson Mats & Sköldberg Kaj (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur.

Arnerup-Cooper Birgitta & Edvardsson Bo (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*, Studentlitteratur.

Axelsson Björn (1996) *Professionell marknadsföring*, Studentlitteratur.

Axelsson Björn (1998) *Företag köper tjänster*, SNS.

Bachmann Reinhard & Lane Cristel (2000) *Trust within and between organizations*, Oxford University Press.

Baron Steve & Harris Kim (2003) *Services Marketing: texts and cases*, Palgrave.

Bruce Margaret & Cooper Rachel (1997). *Marketing and design management*, International Thomson.

Bryman Alan & Bell Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB.

Carlsson Peter & Strand Ted (2001) *Konsult- & Kundrollen*, Strand kompetens AB.

Christensen Roland & Porter Michael (1996) What is strategy? *Harvard business review*, November-December 1996, pp. 61-77.

Dahlin Kjell (2006) *Popretorik- upplevelsekommunikation som övertygar*, Korotan Ljubljana.

Duncan Tom & Moriarty, Sandra E. (1997) *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*, McGraw-Hill.

Ford David, Gadde Lars-Erik, Håkansson Håkan, Lundgren Anders, Snehota Ivan, Turnbull Peter, Wilson David (1998) *Managing business relationships*, Wiley.

Grönroos Christian (2002) *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*, Liber Ekonomi.

Gummesson Evert (1977) *Marknadsföring och inköp av konsulttjänster*, Akademilitteratur.

Halvorsen Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur.

Hammarkvist Karl-Olof, Håkansson Håkan, Mattson Lars-Gunnar (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Liber.

Hooley Graham & Saunders John (1993) *Competitive positioning*, Prentice Hall.

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

Jacobsen Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur.

Kotler Philip & Keller Kevin Lane (2006) *Marketing Management*, 12 edition, Prentice Hall.

Lindberg Andreas (2000) *Konsulthandboken*, Svenska Förlaget.

Lorentz Christopher (1986) Design & design management som konkurrensmedel, *Svenska dagbladet*, Stockholm.

Lundahl Ulf & Skärvad Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur.

Normann Richard (2000) *Service management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Almquist & Wiksell.

Patel Runa & Davidson Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur.

Ravald Annika & Grönroos Christian (1996) the value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, 30/2, s. 19-30.

Sigfridsson Mikael (1989) *Direktmarknadsföring i praktiken*, Liber AB.

Svengren Lisbeth (1995) *Industriell design som strategisk resurs*, Lund University Press.

Zetterlund Christina (2002) *Design i informationsåldern – om strategisk design, historia och praktik*, Raster Förlag.

## Muntliga källor

Dahl Kerstin, VD, Fitch, 2007-05-07.

Hammarlin Lasse, AD, Gregory, 2007-05-08.

Lundgren Johan, VD & Industridesigner, Zenit Design Group, 2007-05-09.

Nilsson Michael, Copywriter & Strateg, Manifesto, 2007-04-24.

Pinzke Peter, Industridesigner, Transformer AB, 2007-05-02.

Sandström Martin, AD, Sandström Design, 2007-04-19.

Sjöberg Malin, Projektledare, Lönegård & Co, 2007-04-24.

Steiner Nina, Grafisk formgivare, Werkstatt, 2007-04-20.

Yngvesson Jesper, Copywriter, Kollor, 2007-05-07.

## Elektroniska källor

Bergström Johan (2006) *Corporations are realizing the importance of design*, [http://transformergroup.typepad.com/transformer/2006/05/corporations\\_a.html#more](http://transformergroup.typepad.com/transformer/2006/05/corporations_a.html#more)

Referensen upprättad: 2007-05-05

Eniro,

[http://gulasidorna.eniro.se/query?what=cs&search\\_word=designbyr%E5&geo\\_area=](http://gulasidorna.eniro.se/query?what=cs&search_word=designbyr%E5&geo_area=)

Referensen upprättad: 2007-04-10

Guzmán Rebecka (2007) *Misslyckat Propeller köp tynger Semcon*, <http://www.idg.se/2.1085/1.104200>

Referensen upprättad: 2007-04-17

*Hans Tell - Månadens stockholmare i maj (2004)*. Artikel publicerad på Stockholms stads hemsida: <http://www.stockholm.se/Extern/Templates/PageWide.aspx?id=34256>.

Referensen upprättad: 2007-04-05

Johansson Ulla (2006) *Design som utvecklingskraft - en utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005*, <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/67981>

Referensen upprättad: 2007-05-01

Regeringskansliets hemsida, *SOU 1999: 123*,  
[http://www.sweden.gov.se/sb/d/108/a/1419;jsessionid=a87e3\\_AuvKJ5](http://www.sweden.gov.se/sb/d/108/a/1419;jsessionid=a87e3_AuvKJ5)  
Referensen upprättad: 2007-04-05

Sony Ericssons hemsida, *Att ta fram det lilla extra*,  
[http://www.sonyericsson.com/spg.jsp?cc=se&lc=sv&ver=4000&template=pc1\\_8&zone=pc&lm=pc1](http://www.sonyericsson.com/spg.jsp?cc=se&lc=sv&ver=4000&template=pc1_8&zone=pc&lm=pc1)  
Referensen upprättad: 2007-05-11

Zetterström Jelena (2003) *Design är mer än en formsak*, *Sydsvenskan* 9 maj,  
<http://www.designeriskane.se/tibet/page/1201;jsessionid=2E2E1AE9FE45430D1B9521F41DF05EB6?seleniumid=1146>  
Referensen upprättad: 2007-04-05



# Bilaga 1 – Intervjuguide för Designbyråer

## **Fakta om respondenten.**

1. Namn och position i företaget?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget?
3. Vad har du för utbildning? Vad har övriga medarbetare för utbildning?
4. Har du tidigare erfarenheter inom branschen eller relaterade branscher?

## **Fakta om företaget.**

1. Skulle du vilja ge en kort beskrivning av företaget och när det grundades?
2. Hur många medarbetare har ni idag?
3. Hur stor är omsättningen?
4. Hur har verksamheten utvecklats sedan starten?

## **Tjänsteutbud och positionering.**

1. Vilka tjänster erbjuder ni?
2. Fokuserar ni speciellt på något område inom design?
3. Utförs allt internt eller använder ni även extern hjälp?
4. Har företaget en uttalad profil och hur lyder den i så fall?

## **Marknadskommunikation.**

1. Hur marknadsför ni era tjänster?
2. Vilka marknadsföringskanaler/media använder ni er av?
3. Vad tror du det är som gör att kunderna väljer just er?
4. Hur ser efterfrågan på era designtjänster ut just nu jämfört med tidigare?
5. Hur ser kommunikationen ut med kunden före, under och efter ett projekt?
6. Vilka är de vanligaste problemen som kan uppkomma i kundkontakten?
7. Utför ni någon uppföljning eller kontroll av hur kunderna uppfattar kommunikationen, arbetsprocessen och resultatet?

## **Kundrelationer.**

1. Hur ser era kunder ut? Verksamhet, storlek och behov.
2. Hur fungerar er kundanskaffning?
3. Hur många kunder har ni?
4. Hur ser kundrelationerna ut?
5. Hur upplever ni att kunderna ser på era tjänster? Mervärde eller merkostnad?
6. Vad har förtroendet för betydelse för kundrelationen?
7. Hur arbetar ni för att bygga upp förtroendefulla relationer?