

# Sälj mig- hjärna



Skender Maloku  
Olof Ekelund  
Kemal Zaimovic



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Sälj mig- hjärna
<b>Seminariedatum:</b>	3:e Juni, 2009
<b>Ämne/Kurs:</b>	Kandidatkursen
<b>Författare:</b>	Skender Maloku Olof Ekelund Kemal Zaimovic
<b>Handledare:</b>	Jon Bertilsson
<b>Nyckelord:</b>	Kunskapsintensiva företag, förtroende, relationer, nätverk, word of mouth,
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna studie är att skapa en förståelse för hur revisionsbolagen Axion och Deloitte marknadsför sig och hur de arbetar med förtroende, samt om något skiljer dem åt i det avseendet.
<b>Metod:</b>	Semistrukturerade intervjuer tjänar som vår datainsamlingsmetod som i epistemologiska termer ses ur ett objektivistiskt perspektiv med induktion som vår metod att nå ny kunskap.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Vi har valt att utforma en teoretisk referensram med fokus på relationsmarknadsföring, nätverk och word of mouth.
<b>Emperi och analys:</b>	Här presenterar vi empirin och analyserar den utifrån teorin för att besvara problemformuleringen.
<b>Slutsats:</b>	Att arbeta aktivt med förtroende-, relationsbyggande- och bevarandeaktiviteter genererar mer lojala klienter och större nätverk, vilket i sin tur ökar omfånget av företagets positiva word of mouth som det mest tillförlitliga marknadsföringsverktyget för revisionsbolag.

## Abstract

- Title:** Brain, sell me
- Date of Seminar:** June 3rd, 2009
- Class:** Paper, Bachelors course
- Authors:** Skender Maloku  
Olof Ekelund  
Kemal Zaimovic
- Mentor:** Jon Bertilsson
- Key Words:** Kunskapsintensiva företag, förtroende, relationer, nätverk, word of mouth,
- Purpose:** The purpose of this study is to come to an understanding on how the accounting firms Axion and Deloitte market themselves and how they work with trust, and if anything separates them in that respect.
- Method:** Semi-structured interviews serve as our method of collecting data that in epistemological terms will be seen through an objectivist perspective with induction as our method of gaining new knowledge.
- Theoretical perspective:** We have chosen to form theoretical reference focused on relationship marketing, networking and word of mouth.
- Empirics and Analysis:** In this section we present our empirics and analyse it based upon chosen theory to answer our problem formulation.
- Conclusion:** To actively work on trust, relations building and preserving activities one generates more loyal clients and bigger networks, which in turn increases the span of the businesses positive word of mouth as the most reliable marketing tool for revisionsbolag.



# Begreppsförklaringar

<b>Kif</b>	Förkortning för kunskapsintensiva företag, d.v.s. tjänsteföretag som erbjuder unika lösningar på komplexa problem. Exempel på branscher är: revision, advokater, konsulter etc.
<b>Top of mind</b>	Att vara i kundens yttersta medvetande
<b>WoM</b>	Förkortning för word of mouth som innebär att muntliga information sprids mellan konsumenter.
<b>Relationsmarknadsföring</b>	Marknadsföringsteori som behandlar relationens roll som marknadsföringsverktyg.
<b>Transaktionsmarknadsföring</b>	Marknadsföringsteori som behandlar marknadsföringen då varor/tjänster byts mot likvida medel.
<b>Nätverk</b>	Fler sammanhängande relationer än två.

## Förord

Intresset och nyfikenheten för marknadsföring och kunskapsintensiva företag (i vår studie: revisionsbolag) är drivkraften bakom denna studie. Under vår studietid har vi uteslutande studerat marknadsföring inom produkt- och tjänsteföretag men inte fördjupat oss i kanske den mest växande sektorn, kunskapsintensiva företag. Nyfikenheten om det område som kanske anställer flest av våra studiekollegor och företagen som syns mest på högskolan var början för denna studie. Hur marknadsförs/säljs kunskap? var vår inledande fråga.

Efter att ha påbörjat arbetet insåg vi att detta område är relativt outforskat och detta ledde till att vårt intresse ökade, vi ville förstå hur man marknadsför ett kunskapsintensivt företag och i vår studie har vi begränsat oss till revisionsbolag.

Vi vill tacka våra två moderföretag, Deloitte och Axion för deras otroliga engagemang och intresse för vår studie. Ett extra stort tack vill vi rikta till våra två kontaktpersoner på moderföretagen Filip Cronberg (Deloitte) och Mikael Jannert (Axion) som ansträngt sig och tagit sig tid från deras dagliga arbetsuppgifter för att hjälpa oss att besvara våra frågor.

Vi vill också tacka våra klientföretag som tagit sig tiden att hjälpa oss. Vidare vill vi rikta ett tack till vår handledare Jon Bertilsson som tålmodigt följt arbetet och visat engagemang för denna studie.

Arbetet har varit intressant, roligt, arbetsamt och framförallt lärorikt. Resultatet av vår forskning hittar ni nedan.

*Lund juni 2009*

*Olof Ekelund, Skender Maloku, Kemal Zaimovic*

# Innehållsförteckning

## Kapitel 1

1.1 Bakgrund	3
1.2 Kunskapsintensiva Företag	4
1.3 Traditionell Marknadsföring	5
1.4 Ny Marknadsföringsteori	7
1.5 Tjänstesektorn	7
1.6 Begränsad litteratur inom kunskapsintensiva företags marknadsföring	8

## Kapitel 2

2.1 Tjänstemarknadsföring	10
2.2 Business to business	12
2.3 Innan relationer skapas ...	13
2.4 Hur skapas och upprätthålls relationer.	14
2.4.1. Varför relation i fokus istället för transaktion?	15
2.5 Många relationer leder till	16
2.6 Vårda och upprätthålla relationer ...	18
2.6.1 Word of mouth	19

## Kapitel 3

3.1 Metod	20
3.2 Undersökningsprocessen	21
3.3 Metoddiskussion	21
3.4 Intervjuform	22
3.5 Varför det lilla Bolaget	24
3.6 Varför det stora Bolaget	24
3.7 Intervjuerna	25
3.8 Epistemologi	27
3.9 Logik	29
3.10 Analysverktyg	31
3.11 Källkritik	32

## Kapitel 4

4.1 Intervju med Mikael Jannert från Axion i Malmö	34
4.2 Vår Intervju med Filip Cronberg från Deloitte i Malmö	35

4.3 Emotrons Intervju	38
4.4 Intervju med Securitas Direct AB	38
4.5 Deloittes tredje klientföretag	39
4.6 Sammanfattning av klienterna.	39
4.7 Axions kunder	40
<b>Kapitel 5</b>	
5.1 Analys av det lilla Bolagets Marknadsföring	41
5.2 Analys av det stora Bolagets Marknadsföring	44
5.3 Skillnader och likheter mellan bolagen	47
5.3 Slutsats	49



# Kapitel 1

*I följande kapitel vill vi introducera läsaren till arbetet genom att först beskriva bakgrunden till vår studie. Vidare vill vi visa en begränsning i teoretisk litteratur och skapa en förståelse för vårt problemområde och beskriva syftet med studien.*

## 1.1 Bakgrund

I en marknadsekonomi kommer marknadens behov, konsumenters individuella krav, diktera hur företag beter sig och de sorters handlingar som de företar. Behoven ger grund för uppkomsten och identifieringen av olika typer av marknader, de två mest distinktiva är produkt- och tjänstemarknaden. Produktmarknadens syfte är som namnet antyder att sälja en produkt, där kvalitet och pris är faktorer som man ofta känner till innan produkten konsumeras. Sådana klara förhållanden råder dock inte på den andra marknaden, för priset och kvalitén på en tjänst avgörs snarare av den interaktiva process som följer när en kund väl beställt en tjänst av ett tjänsteföretag än av en förutbestämd prissättning. Ett ytterligare steg från en tjänstemarknad är en kunskapsintensiv marknad, där varan är mer abstrakt än en standardiserad tjänst, och prissättningen blir därmed också en mer abstrakt process. Inriktningen i vår studie kommer att vara på kunskapsintensiva företag och närmare revisionsbolag där kunskapsnivån och graden individuella lösningar är väldigt hög.

På revisionsmarknaden stiftas ständigt nya lagar om revision och bokföring som gör att marknaden växer samtidigt som nya möjligheter uppkommer. Att marknaden ständigt förändrats och uppdaterats ökar företagets behov av denna kunskap för att parera förändringen på marknaden.

Revisionsmarknaden präglas av fem stora giganter som på var ort konkurreras av små och medelstora revisionsbolag som försöker nischa sig gentemot de större företagen för att överleva. Revision och bokföring är en tjänst som är svår att diversifiera genom att ändra utseende på sin tjänst, detta medför att företagen får konkurrera på andra villkor än genom diversifiering av tjänsten. Problemen som finns på marknaden gör att behovet av relevant marknadsföring växer då det blir viktigare och viktigare att skapa nya kundrelationer för att överleva. En djupare och mer abstrakt sida av denna ”tjänst” är att den är kunskapsintensiv som innebär att företagen egentligen säljer sin kunskap som deras klienter saknar, vilket gör

att klienternas behov upptäcks väldigt tidigt. Dock är det viktigt att visa för sina klienter kunskapens betydelse inom området och vad tjänsten kan innebära, annars hade företagen enbart konkurrerat om pris. När konkurrensen ökar är det viktigt att synas och företagets krav på effektiv marknadsföring ökar, vad som är en effektiv marknadsföring enligt Olson och Kent R (2001) beror bl.a. på vilken marknad man befinner sig på och vad som är viktigt för kunder.

## **1.2 Kunskapsintensiva företag**

Alvesson (2004) tar upp en lista på olika särskiljande drag som är specifika för kunskapsintensiva företag. Bland annat säger han att kunskapsintensiva företag oftast består av anställda med högre utbildning till skillnad från vanliga företag där sådan utbildning ofta inte behövs. Detta leder vidare till att anställda inte behöver eller accepterar en hög hierarkisk organisation utan kräver hög grad av självbestämmande. Kunskapsintensiva företag kännetecknas även av att man erbjuder unika skräddarsydda problemlösningar till varje enskild kund. I tjänsteföretag däremot så har servicen blivit rutinbaserad och framgång beror på hur väl man har lyckats att standardisera sin tjänst till en massmarknad (Sveiby, 1986).

Sveiby (1986) tar McDonald's som det främsta exemplet när han ska beskriva ett standardiserat företag, där hela verksamheten är rutinbaserad och företaget har blivit oberoende av enskilda individer. Plockar man bort en anställd från företaget så kan man ta in en ny och snabbt låta denne lära sig rutinerna. Kunskapsintensiva företag har däremot svårt att standardisera sin verksamhet och de får anpassa sig till varje ny kunds problem, som vidare leder till att de varje gång kommer med en ny unik problemlösning. Detta leder även till att kunskapsintensiva företag är starkt beroende av sina anställda eftersom de jobbar i en kreativ miljö där de försöker komma med unika och komplexa problemlösningar till sina kunder. Det är inte lika lätt att ersätta en anställd från ett kunskapsintensivt företag som en anställd från ett standardiserat tjänsteföretag. I kunskapsintensiva företag så är humankapitalet den mest värdefulla tillgången; anställdas kunskaper och skicklighet inom ett område samt deras erfarenheter. Exempel på kunskapsintensiva företag är läkarmottagningar, advokatbyråer, revisionsbolag, konsultfirmor o.s.v..

Vi har för avsikt att studera två kunskapsintensiva företag, två revisionsbolag: ett stort, och välkänt företag och ett litet framgångsrikt företag för att utröna skillnader och likheter som kan finnas i deras marknadsföring. Revisionsbranschen är i teorin att uppfatta som en B2B-

bransch, där kunderna för kunskapsintensiva företag oftast själva är bolag. Till skillnad från traditionell B2B-verksamhet, där bolag inriktar sig på specifika typer av bolag, inriktar sig revisionsbranschen på så gott som alla typer av bolag. Vi menar att revisionsbolagens verksamhet representerar en komplex B2B-marknad, för de är inte helt överensstämmande med vad som karakteriserar ett typiskt B2B-företag, för bolag inom alla möjliga sektorer är potentiella kunder (Pelsmacker, 2001). Vår uppfattning härom ger ytterligare motivering till att välja revisionsbolag i en studie om kunskapsintensiva företag. Det finns en stor skillnad mellan kunskapsintensiva företag och traditionella tjänsteföretag. Enligt Sveiby (1986) så är de kunskapsintensiva företagen icke standardiserade och kreativa där varje kund får sin tjänst anpassad till det egna företaget. Kunskapsintensiva företag är starkt individberoende eftersom det är människorna som är kärnverktyget. De är oftast högskoleutbildade och använder sig av deras unika kunskaper för att lösa komplexa problem. Vi kan säga att kärnan i ett kunskapsintensivt företag är kunskapen hos anställda. Att sälja/marknadsföra en sådan tjänst innebär att man erbjuder marknaden den kunskap som den saknar, vilket skapar en osäkerhet för köparen då denne har svårt att bedöma kvalitén på tjänsten (Sveiby, 1986). Detta är det största problemet med att sälja/marknadsföra tjänster. För att överkomma detta gäller det för kunskapsintensiva företag att inge och skapa ett förtroende till sina köpare (Sveiby, 1986).

Syftet med arbetet är att karakterisera marknadsföringsbeteendet hos två olika stora revisionsbolag som är kunskapsintensiva företag, försöka hitta generella respektive avvikande marknadsföringsbeteenden samt skapa en förståelse för hur viktigt det är med förtroendeskapandet. Alltså är syftet med denna studie hänförligt till vår övergripande frågeställning; *Hur marknadsför sig Axion och Deloitte som kunskapsintensiva företag och hur skiljer sig förtroendeskapandet åt i de båda företagen?*

### **1.3 Traditionell marknadsföring**

Marknadsföring anses vara ett företags inkomstkälla och karakteriseras ofta i litteraturen av de välkända fyra p:na: produkt, pris, plats och påverkan. De flesta som hör ordet marknadsföring tänker först och främst på det fjärde p:et, nämligen påverkan, genom olika typer av reklam. Marknadsföring handlar om så mycket mer än reklam: distributionskanalerna, prissättningen, imagen, märket, logotypen och kvalitén är det som representeras av de tre andra p:na. Vi skulle kunna uttrycka oss som så att marknadsföring handlar om att skapa ”balans” mellan de fyra p:na för att få fram den ultimata

marknadsföringsmixen, genom att tillvarata de synergieffekter som uppkommer (Pelsmacker, Guens, Bergh, 2001).

Marknadsföringslitteraturen väljer att särskilja mellan två typer av marknadsföring, tjänstemarknadsföring och produktmarknadsföring. I produktmarknadsföringen bearbetas de fyra p:na väldigt flitigt och man utvärderar ofta hur stort engagemang produkten kräver från konsumenten, vidare analyseras typen av marknadsföring. Är det B2B marketing eller B2C marketing?, för att sedan arbeta fram rätt marknadsföringsmix och skapa den eftertraktade balansen mellan de fyra p:na (Solomon, 2006). Tjänstemarknadsföring innebär att man marknadsför en tjänst, vilket betyder att konsumenter är delaktiga i produktionen av tjänsten och kan därför inte utvärdera tjänsten innan den har konsumerats. En viktig faktor som poängteras i tjänstemarknadsföring är relationsskapande mellan försäljare och konsument (Solomon, 2006).

Att konsumera en tjänst innebär som nämnt att konsumenter är delaktiga i produktionen och man kan egentligen inte mäta kvalitén innan tjänsten är konsumerad. Därför kräver tjänster mer engagemang från konsumenter, då risken med tjänsten är hög. Detsamma gäller för produkter som kräver hög grad av engagemang från konsumenter, eftersom risken att göra ”fel” är hög, ex.vis. vid hus- och bilköp. Graden av risk är proportionell mot graden av engagemang som produkten/tjänsten kräver enligt Solomon (2006). Graden av risk kan hänföras till fem aspekter: psykisk risk, social risk, fysisk risk, funktionell risk och monetär risk (Solomon, 2006). Detta medför att konsumenten blir mer försiktig, kräver mer information och avsätter mer tid för att analysera sitt eventuella inköp. Företaget måste därför på ett effektivt sätt kunna tillgodose kundens informationsbehov, därför blir det viktigare med personlig kontakt och personlig försäljning, där man lättare kan skapa en relation (Pelsmacker, Guens, Bergh, 2001). Den viktiga personliga försäljningen och relationen leder oss in på det nytillkomna p:et, nämligen personal, som även kallas för det femte p:et. Detta ställer högre krav på företaget att anställa ”rätt” människor med ”rätt” attityder samt att utbilda sin personal så att de kan tillgodose kundens olika behov (Solomon, 2006).

Grunden i marknadsföring handlar om att identifiera och tillfredsställa kunders olika behov, Maslows behovstrappa är den mest grundläggande kategoriseringen av behov som återfinns i nästan all marknadsföringslitteratur och är det vanligaste synsättet på behov (Solomon 2006). Detta är den traditionella synen som finns på marknadsföringen. På senare år har det skapats

en ny syn på marknadsföring som vi anser är mer lämplig för vår studie av revisionsbolag, som är kunskapsintensiva företag. Det är dock viktigt att inneha kunskapen om den traditionella synen för att förstå den nya marknadsföringsteorin.

## **1.4 Ny Marknadsföringsteori**

Som nämnt och som Stephen L. Vargo och Robert F. Lusch berättar i *A New Dominant Logic* har marknadsföringsteori haft fokus på materiella varor. Emellertid visar artikeln att en ny sorts tänkande har växt fram över tiden, där marknadsföring i allt högre grad har vänt sig från utbyte av varor och gått mot byte av immateriella varor och kunskap, och därför integreras varor och tjänster och således formas en bredare grund för marknadsföringsteori och praktik. Som exempel på författarnas åsikt att en ny logik är på frammarsch uttalar artikeln följande:

Fragmented thought, questions about the future of marketing, calls for a paradigm shift, and controversy over services marketing being a distinct area of study – are these calls for alarm? Perhaps marketing thought is not so much fragmented as it is evolving toward a new dominant logic.

Artikeln visar en ny infallsvinkel vad gäller klassificering av företags verksamheter och deras produkter. I stället för den tidigare indelningen av varor och tjänster, produktionsföretag och tjänsteföretag, så kan alla sorters företag klassificeras som tjänsteföretag, för deras aktiviteter handlar om att använda sin kunskap för att skapa en produkt. Även om många nya perspektiv förs in, t.ex. att konsumenter nu inte ses som operander utan som operanter, är det synsättet att alla företag i grunden är tjänsteföretag som är intressant för vår studie i och med att våra studieobjekt är klassade som kunskapsintensiva företag.

## **1.5 Tjänstesektorn**

Marknadsföring uppdelas traditionellt i två breda kategorier: tjänstemarknadsföring och produktmarknadsföring. Där är syftena desamma, men tillvägagångssättet har skillnader. En produkt är en fysisk vara för en konsument att uppfatta och sedan besluta om köp. Tjänstens beskaffenhet är sådan att konsumenten deltar i produktionen och kunskap om kvalitet är begränsad.

Marknadsföring av tjänster betyder försäljning av en idé där störst vetskap om slutprodukten ägs av producenten. Handel med varor berör betydligt mindre komplicerade transaktioner, risktagandet med en tjänst kan uttryckas som att man ”köper grisen i säcken.” Den ökade

svårigheten i tjänstemarknadsföring blir kännbar när företaget måste övertyga konsumenten om tillfredsställelse. Tjänsteföretag är mer beroende av word of mouth i sin marknadsföring än tillverkningsföretag, vilket ytterligare belyser komplexiteten i tjänstemarknadsföring. Som exempel kan tjäna inköpet av en lampa, där behovet är uppenbart och där kunder väljer tillverkare av vana. Konsumering av tjänster innebär att kunden är delaktig i produktionen och förhållandet mellan kund och produkt är mer high involvement. Därvid ökar rädslan för felaktiga beslut och konsumentens försiktighet är då större. Att konsumera en tjänst där den egna kunskapen inte räcker till leder till att förståelsen minskar och rädslan för att göra fel ökar varvid tjänsten blir mer high involvement. I detta fall menar Solomon (2006) att konsumenten blir mer försiktig och söker information och då blir den personliga försäljningen/relationen mer betydelsefull (Solomon, 2006). Detta leder till vår studie av företag som arbetar med försäljning av kunskap och vad som är specifikt för dem.

## **1.6 Begränsad litteratur inom kunskapsintensiva företags marknadsföring**

Vi anser inte att det räcker med att behandla problemet med hjälp av transaktionsmarknadsföring och marknadsföringsmixen med de fyra p:na. Med anledning av att revisionsbolag ofta präglas av långa och starka kundrelationer så kommer vi att behandla problemet med hjälp av relationsmarknadsföring och kringliggande teorier. Teorin kring traditionell marknadsföring går inte att tillämpa fullt ut på kunskapsintensiva marknader då dessa tjänster är unika, komplexa och abstrakta. Därför blir det svårt att analysera marknaden utifrån traditionell marknadsföringsteori. Den vanliga tjänstemarknadsföringen kan tillämpas till en viss nivå då de kunskapsintensiva företagen erbjuder en tjänst mer komplex och icke-standardiserad, då varje klient får en enskild och unik lösning. Tjänsten präglas också av att kunskapsnivån bakom produktionen är betydligt högre än vid en standardiserad tjänst och därför kan man heller inte tillämpa tjänstemarknadsföringsteorin fullt ut.

Den teori som finns om relationsmarknadsföring skriven av bl.a. Grönroos, Gummesson, Axelsson och Angdal, för att nämna några kända författare inom området, behandlar relationsmarknadsföring inom tjänstemarknaden, som skiljer sig från den kunskapsintensiva marknaden, där man marknadsför kunskap. En viktig aspekt som gör att man inte kan tillämpa de nuvarande relationsmarknadsföringsteorierna fullt ut på den kunskapsintensiva marknaden är avsaknaden av teori om förtroendeskapandets betydelse vid marknadsföring.

Vi märker då att ett stort informationsgap finns inom den kunskapsintensiva marknaden då mycket teori finns kring de andra delarna, men nästan inget som behandlar detta ämne. Då den kunskapsintensiva marknaden är väldigt bred och omfattar som nämnt tidigare många olika typer av branscher, så har vi valt att studera två revisionsbolag. Detta för att skapa oss en uppfattning om hur denna typ av bolag arbetar med marknadsföring och hur de lyckas. Vi kommer då att använda oss av den existerande teorin som grund för att sedan försöka förstå våra studieobjekts agerande på den växande kunskapsintensiva marknaden.

## Kapitel 2. Relationer och Nätverk

*I detta kapitel väljer vi att ta upp relevant teori som vi använder i analysen och för att läsaren ska ha aktuella teoretiska verktyg för att tolka och förstå vår slutsats. Efter att ha presenterat tjänstemarknadsföringsteorin så kommer vi att beskriva den teori som finns idag om relationsskapande, hur relationer skapas, vårdas och upprätthålls.*

### 2.1 Tjänstemarknadsföring

Innan vi går in djupare på relationsmarknadsföring så måste vi först förstå traditionell tjänstemarknadsföring. Tjänstesektorn har växt så mycket på det senaste århundradet att vi idag ser nästan alla produkter som tjänster. Vi har alltså ändrat på vårt sätt att se på produkter, där vi idag ser produkter som en vara som ingår i en tjänst (Grönroos, 2002).

Grönroos (1992) definierar en tjänst som följande:

En tjänst är en aktivitet eller serie aktiviteter av mer eller mindre abstrakt slag som normalt, men inte nödvändigtvis, äger rum i interaktionen mellan kunden och tjänsteföretagets medarbetare och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller system som tillhör tjänsteleverantören. De tillhandahålls som lösningar på kundens problem.

Med definitionen så vill Grönroos påpeka att det är ett antal olika aktiviteter, och oftast interaktioner, mellan kund och leverantör som ingår i en tjänst. Vi författarna till uppsatsen kommer att använda oss av samma definition på tjänster som Grönroos. Men vad är det som skiljer varor från tjänster? Vilka egenskaper har de två olika produkterna? Vi tar även här hjälp av Grönroos (2002) som sammanställer deras olika egenskaper i följande tabell:

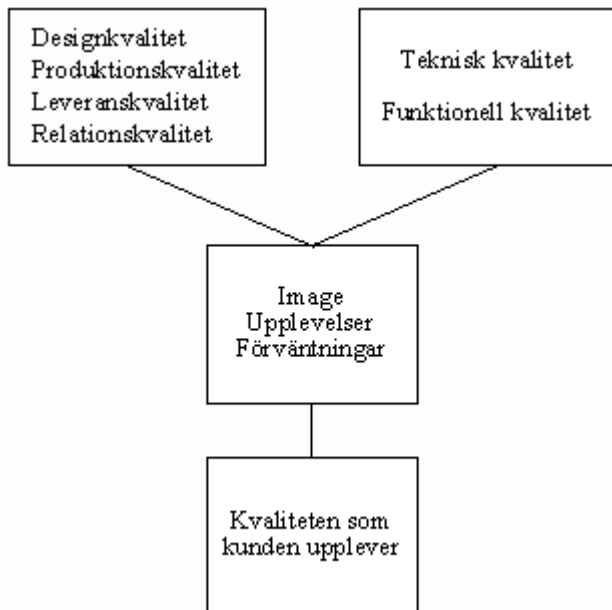
Skillnader mellan tjänster och varor.

Varor	Tjänster
Påtagliga	Opåtagliga
Homogena	Heterogena
Tillverkning och distribution avskilda från konsumtionen	Produktion, distribution och konsumtion är samtidiga processer
En sak	En process
Det centrala värdet tillverkas i en fabrik	Det centrala värdet skapas i samverkan mellan köpare och säljare
Kunderna deltar (vanligen) inte i tillverkningsprocessen	Kunderna deltar i produktionen
Kan hållas i lager	Kan inte hållas i lager
Byter ägare	Byter inte ägare



De här är egenskaper som skiljer varor från tjänster, där tjänster är abstrakta och opåtagliga. Det är svårt att utvärdera en tjänst eftersom produktion och konsumtion sker samtidigt, då man inte kan lagra en tjänst. Ex det går inte för ett företag att spara årets redovisning till nästa år då den är producerad med hjälp av årets räkenskaper. Företaget kan inte heller sälja vidare redovisningen till någon annan då den är unik och gjord för det egna företaget.

Hur bedömer man kvalitén på en vara/tjänst?



Grönroos' och Gummessons modell hjälper oss att förstå de olika processer som sker när en kund ska bedöma om en vara/tjänst är bra eller inte. Längst upp till vänster så handlar det om design- och leveranskvalité och till höger pratar vi om t.ex. funktionell kvalité. Hur dessa bitar fungerar var för sig och tillsammans påverkar hur kunden upplever den erbjudna kvalitén. Vidare har kunden förväntningar redan innan han har köpt produkten vilket också påverkar den upplevda kvalitén beroende på hur man möter förväntningarna (Pelsmacker, 2001).

Som vi nämnde i inledningen verkar en ny marknadsföringslogik ta form som illustreras av Vargo & Lusch (2004). Till skillnad från den klassiska uppdelningen av varor och tjänster har den nya logiken kommit att omklassificera den primära bytesenheten från varor till tjänster. Denna klassificering av alla ekonomiska enheter som tjänster, grundar sig på uppfattningen att alla sorters produkter, varor inräknat, har sin grund i kunskaper och färdigheter som används för att skapa mervärden. Aktörer på en marknad handlar för att anskaffa de fördelar som produkter ger, hellre än bara den fysiska produkten. Produkter är således bärare av kunskap som inte är mål i sig själva, utan är till för att brukas av konsumenterna i deras värdeskapande

processer. Vidare ses marknadsföring enligt Vargo & Lusch (2004) inte som en process där konsumenten är mottagare av produkter utan en medproducent.

Marknadsföring ses nu som en process där kund och företag tillsammans skapar mervärden och tyngdpunkten ligger på att marknadsföring handlar om interaktion och inte distribution. Det mervärde som skapas är yttermera inte längre något som avgörs av producenten och inbäddat i produkten; värde är något att uppfattas och avgöras av konsumenten på grundval av Value in use (Vargo & Lusch, 2004). I detta tänkande kan företag bara göra värdeerbjudanden och själva värdet uppstår genom en fördelaktig applicering av produkten. Relationen mellan kund och företag har fått nytt teoretiskt fokus, där nu kunderna är aktiva medaktörer i produktionen. Vad gäller resultatet, själva fördelen att njutas av produktion, ligger värdet i relationen mellan kund och företag; i det resultat som båda aktörers handlingar genererar.

Vad som är av största vikt här för vår egen studie är doktrinen att alla produkter i grund och botten är att klassificera som tjänster. Det innebär i en bred kontext att alla företag i ett marknadsföringssammanhang är kategoriskt lika. Teorin om den värdeskapande processen är framförallt intressant när det gäller studien av kunskapsintensiva företag, eftersom produkten är abstrakt och som tidigare nämnt måste konsumenten p.g.a. produktens natur vara mer involverad i produktionen.

## **2.2 När företag ingår relationer med varandra...**

Business-to-business syftar till en marknad där två företag möts och där olika transaktioner genomförs. På en business to consumer-marknad (B2C) så omfattar den även marknadsföringen till klienter/kunder (Pelsmacker, 2001). Den marknad vi tänker studera omfattar en B2B-marknad, då de flesta kunskapsintensiva företag vänder sig främst till andra företag. I vår studie som omfattar revisionsbolag är det tydligt att de enbart erbjuder revisionstjänster till andra företag.

En B2B-marknad karaktäriseras oftast av att det finns mindre säljare och mindre köpare än för en B2C-marknad, därför menar man också att marknadsföringen skiljer sig åt. I en B2B-marknad menar Pelsmacker (2001) att har man mer individuellt anpassad marknadsföring och en närmare relation mellan säljare och köpare än vad som finns på en B2C-marknad. Det

gäller oftast att man marknadsför sitt företag med mer personlig marknadsföringskommunikation. Det är viktigt att man skapar en relation till sin klient/kund. Marknadsföringsaktiviteter som man kan använda för att lyckas med detta kan vara personliga försäljare, telemarketing och events där företag kan interagera med varandra. Detta leder oss in på en annan del i marknadsföringen, nämligen relationsmarknadsföring, som vi kommer att förklara lite närmare i detta kapitel.

### **2.3 Innan relationer skapas...**

Innan relationer kan påbörjas så måste förtroende finnas mellan inblandade parter. Ojasalo (2008) menar vidare att förtroende behövs speciellt mycket vid osäkra beslutstaganden. För att bli av med osäkerheten så behövs relationer, regler, lagar, kunskap och företagsetik samt kultur (Ojasalo, 2008). Därför är det av yttersta vikt för kif att bygga ett förtroende och därigenom bygga en relation och påvisa den behövda kunskapen, etiken och kulturen inom företaget. Vid uppbyggande av förtroende är det viktigt att särskilja mellan individers och företags förtroende. Det förstnämnda är mellan individer från de olika företagen och det sistnämnda är företag emellan. Kif måste sträva efter att nå båda sorters förtroenden för att skapa ett bra helhetsförtroende (Ojasalo, 2008). Det bästa sättet att bygga upp ett förtroende är genom tidigare erfarenheter i form av samarbete, saknas detta så måste ibland klienten förlita sig på företaget innan den konsumerar tjänsten (Liljander och Starandvik, 1995). För varje interaktion som sker mellan kif och klienten så testas tillförligheten (Bitner, 1995). Därför är det viktigt att all kommunikation med klienten ses som ett tillfälle att stärka förtroendet och på så vis utveckla och förlänga relationen. Även rykte har stor påverkan på förtroende: människor är mycket mer benägna att jobba med ett företag som har ett bra rykte än ett som inte har det (Anderson & Weitz, 1989). Det gäller alltså att företaget även se till så att de har en bra image på marknaden.

Ett viktigt samband att förstå innan vi fortsätter med arbetet är att förtroendet är grundstenen i alla typer av långvariga och lönsamma relationer (Liljander och Standvik, 1995). Sambandet kan illustreras enligt följande:

#### **Förtroende → Relationer → Nätverk**

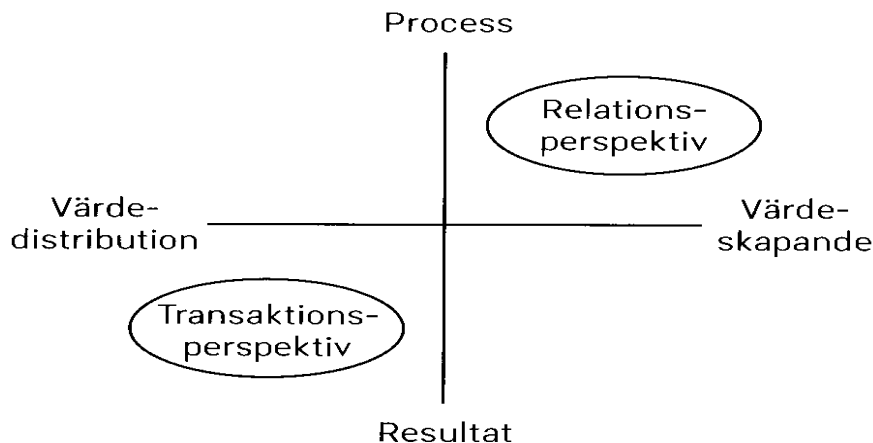
Detta samband menar att det krävs ett förtroende för att skapa relationer som i sin tur skapar nätverk. Vi kan genom detta samband inse att förtroendet är grunden till alla långvariga

relationer och nätverk (Ojasalo, 2008).

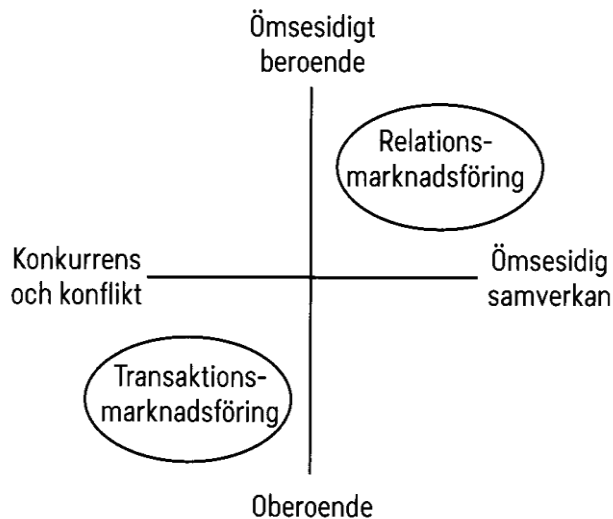
## **2.4 Hur skapas och upprätthålls relationer?**

Inom tjänstemarknadsföring så är relationer och interaktioner nyckelbegrepp. Enligt Gummesson (2002) så omfattar inte tjänstemarknadsföring bara kunders kontakt med säljare utan alla typer av kontakter mellan tjänsteleverantörers personal och utrustning under tjänsters produktion och leverans. Han pratar vidare om interaktiv marknadsföring samtidigt som han nämner interaktiv utveckling, produktion och leverans. Enligt Axelsson & Angdal (2005) så kännetecknas relations- och interaktionsprocesser av tre olika karaktäristika. Den första är att relationer är ofta långvariga och att man ser varje affärshändelse som en del av den totala interaktionsprocessen. Detta leder efter en tid till att parterna får erfarenhet av att handla med varandra och relationerna institutionaliseras, vet man hur en affärshändelse sker så behöver man inte gå igenom den och diskutera alla steg. Det andra karaktäristika är att efter en tid så upprättas det en symmetrisk rollfördelning mellan säljare och köpare. Både köpare och säljare tvingas att anpassa sig efter varandra. Det tredje och sista karaktäristika är att makt- och beroendeförhållande mellan säljare och köpare också är symmetrisk. Både det köpande och säljande företaget har lika mycket kunskap om varan/tjänsten och lika mycket makt vid affärshändelser. Gummesson (2002) menar att den marknadsföring som sker under interaktionen oftast är den viktigaste och ibland den enda marknadsföring som företag gör. Det är alltså under produktion av tjänsten som kunden kan se huruvida företaget är professionellt, kunnigt, ambitiöst o.s.v.. Relationsmarknadsföring är ett nytt begrepp men det är inte ett nytt perspektiv (Grönroos, 2002). Relationsperspektivet menar han har existerat lika länge som handel har pågått i världen, då de lokala handlarna säkert byggde hela sin verksamhet kring relationer till grannar, kunder och andra handlare.

### 2.4.1 Varför relation i fokus istället för transaktion?



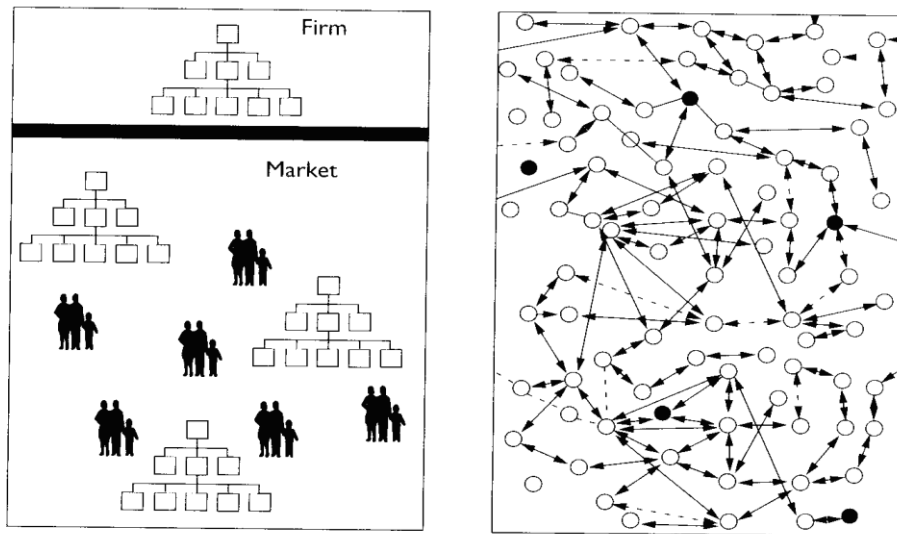
Enligt relationsperspektivet så försöker företagen att samverka för att skapa värde för både kund och leverantör medan det i transaktionsperspektivet är det byte av värde som är prioritet t.ex. varor och tjänster mot pengar. Grönroos (2002) menar att i transaktionsperspektivet så handlar marknadsföringen om att försöka sälja ett redan producerat värde medan i relationsperspektivet så skapas värdet av kund och leverantör tillsammans. I relationsperspektivet så är prioriteten att skapa värde och försöka framhäva en värdeskapande process och inte att försöka sälja ett redan skapat värde (Grönroos, 2002). Enligt Författaren så är den största skillnaden mellan transaktion och relationsmarkandsföring målet med marknadsföringen. I transaktionsmarkandsföring är grundtanken att konsumenten inte vill ha varan/tjänsten medan det säljande företaget vill sälja den till konsumenten, målet blir då att få konsumenten att välja ett visst varumärke framför andra varumärken och drivkraften bakom denna typ av förhållande är motsättningar. I relationsmarkandsföring ser de affärsförhållanden som ett samspel mellan kund och säljande företag då Grönroos (2002) anser att grundtanken är att varan och tjänsten produceras via ett samspel. Drivkraften bakom detta förhållande är samverkan istället för motsättningar.



## 2.5 Många relationer leder till...

"INGEN HAR SETT ETT FÖRETAG" (Gummesson, 2002)

Gummesson (2002) menar att företag ska ses som relationer och interaktioner människor emellan. Ett företag är inte de anställda eller byggnaden som de jobbar i, inte heller är det logotypen som hänger vid ingången. Detta är endast föremål som representerar företaget. Författaren beskriver vidare företaget som en maskin, en biologisk organism eller en kultur. Företagets gränser är diffusa och ändrar ofta karaktär, dessutom så är det olika gränser beroende på om man ser det från ägarens synvinkel, kundens synvinkel eller från en annan synvinkel. Företaget beskrivs bäst som ett öppet system där det både interagerar med omvärlden och är integrerat med delar av omvärlden (Gummesson, 2002). Ett nätverk är uppbyggt av flera små relationer och den enklaste formen av nätverk kallas för triader och innebär att tre parter interagerar med varandra (Axelson & Agndal, 2005). Att två parter samarbetar är en relation, men då en tredje part involveras blir det ett nätverk. En marknad är uppbyggd av många olika nätverk som egentligen kan bestå av hur många relationer som helst. Dessa behöver inte vara logiskt organiserade utan är ofta sammankopplade av relationer mellan olika aktörer.



På den högra bilden i vår modell kan man se att ett företags nätverk består av många små nätverk som skapas av individerna i företaget. Dessa nätverk är inte alltid organiserade på ett logiskt sätt utan kan ofta bero på flera olika faktorer, fritidsintressen, släktrationer, tidigare samarbeten, skolkamrater o.s.v.. Att förlora en individ från ett företag kan innebära att ett helt nätverk försvinner, därför är det extra viktigt att tillvarata alla nätverk (Gummesson, 2002).

Företaget är alltså integrerat med kunder, leverantörer, konkurrenter och även andra företag i andra branscher. Det finns inga självklara gränser; kan vi samarbeta så är sannolikheten stor att vi kommer att göra det om vi är inom samma nätverk. Ford (2003) säger att ett företags relationer är grunden för företagets tillväxt och utveckling men det kan även begränsa förmågan att förändra sättet som man jobbar på. Ömsesidighet är ett viktigt begrepp i en långvarig relation, man måste ta lika mycket som man ger (Gummesson, 2002).

Ford (2003) skriver vidare att ett företag styr sina relationer samtidigt som relationerna styr företaget. Företaget bestämmer vilka relationer som det ska ha, men det är även dessa relationer som bestämmer över hur företaget styrs. Ford (2002) skriver att företag försöker kontrollera sina relationer och nätverk på så sätt att det gynnar det egna företaget, men han menar att ju mer kontroll man uppnår desto mindre effektivt och innovativt kommer nätverket att vara.

## 2.6 Vårda och upprätthålla

Event marketing handlar om marknadsföring via evenemang. Möjligheten att hålla evenemang eller visa upp sitt varumärke under ett sådant skapas och närs enligt Hoyle (2002) av handelsassociationer och ”professional societies.” Sådana organisationer spelar en livsviktig roll i utvecklingen av konferenser, visningar och konvent. Vidare skriver Hoyle (2002):

The dictionary defines an association ”as an organisation of persons having a common interest.” Since the Middle Ages and the European guild system, associations have been giving people a reason to congregate for mutual interests and purposes.

Alltså menar Hoyle att associationer är skaparna och källan till event av alla slag och som tjänar de syften för vilka associationer finns. Företag ser sina event som en kritisk funktion som de förser marknaden med därför att insamlingen av medlemmar på ett event måste uppfylla eventets definierade syfte och personifiera företagets kultur. Konkurrensen om kundernas tid och pengar är för stor för att göra något annat. Event marketing har numera blivit en professionell disciplin som olika associationer är beroende på för sin fortlevnad (Hoyle, 2002). Oavsett vilket eventet är, så är marknadsföringen enligt Hoyle (2002) beroende på de fem p:na: produkt, pris, plats, public relations och positionering, precis som andra sätt att marknadsföra.

En definition av Event marketings omfattning och dess viktigaste grenar kan skrivas på följande sätt: The practice of promoting the interests of an organization and its brands by associating the organization with a specific activity (Close, Finney, Lacey & Sneath 2006). Det finns flera mål som event marketing försöker nå varav de vanligaste är brand awareness, försäljning och image enhancement. Dessa mål som företag vill nå är baserade på det distinktiva sätt, genom events, som hjälper företags kommunikation med kunder. Brand awareness, försäljning och image enhancement hjälper ett företag avseende dess kundkommunikation. Vad som lockar med event marketing är sponsorns förmåga att inblanda ett företags budskap i ett möte där man närmar sig kunder. Ett företags image levereras under ett event i samband med eventets särskilda aktiviteter (Close et al., 2006).

Event marketing används så att företag aktivt kan närma sig kunder genom sitt varumärke och sin personlighet (personal inblandad i eventet). På så sätt får företags målmarknad en handfast upplevelse av företaget. Dessutom har både företag och kund under ett event större kontroll över när, var och hur interaktion sker, istället för att kunden passivt tar emot företags budskap



genom andra medier. En annan faktor som enligt Close et al. (2006) är bidragande till event marketings popularitet är att chefer är under ökande påtryckningar att mäta ROI från marknadsföringsaktiviteter. Event marketing erbjuder högre ROI än annan marknadsföring t.ex. PR, internetreklam, sales promotion, direkt marknadsföring och print and broadcast advertising.

### **2.6.1 Word of mouth( WoM)**

“Its everything you can do to keep people talking” (Sernovitz, 2006)

Sernovitz (2006) liknar WoM med consumer to consumer-marketing, eller mer business to consumer to consumer-marketing. Han menar att företaget ska släppa en produkt/tjänst som är värd att prata om. WoM inträffar först när en konsument sprider vidare information till en annan konsument. WoM har alltid funnits och är inget nytt fenomen, det som är nytt är företags sätt att försöka använda det i sin marknadsföring. En stor del i att företag idag kan använda WoM i sin marknadsföring, på så sätt att de försöker se till så att just deras produkter är omtalade, är den utveckling som skett inom kommunikationsteknologin de senaste decennierna. Idag kan företag utnyttja email, sms, bloggar och många olika communities på internet för att på så sätt försöka skapa ett ”buzz” om en ny produkt/tjänst som ska lanseras. Vidare är det viktigt att poängtera att det är svårt att styra och kontrollera WoM när det satts igång, därför är det viktigt att arbeta i förebyggande syfte (Sernovitz, 2006).

Enligt Sernovitz (2006) så måste ett företag uppfylla fyra kriterier för att de ska lyckas uppnå WoM. Först och främst handlar det om för företaget att vara intressant för kunderna, det gäller både företaget och dess produkter. Ingen pratar om något som de inte tycker är intressant. Företaget måste även se till att de gör folk nöjda och glada, både med företaget och med produkterna. Nöjda kunder är de bästa marknadsförarna. Nummer tre på listan är att se till att förtjäna människors tillit och respekt. Uppnår man inte det så kommer man inte att få god WoM. Det sista kriteriet är att man ska göra det lätt för människor att sprida budskapet vidare till andra. Man ska försöka komma på ett enkelt och catchigt budskap och försöka hjälpa folk att sprida det vidare.

## Kapitel 3

*Här går vi igenom vårt val av metod och förklarar hur vi i studien har gått tillväga. Metodens syfte är att hjälpa oss att skapa bättre kunskap och förståelse för marknadsföring hos revisionsbolag.*

### 3.1 Metod

Den empiriska information som kommer att vara relevant för vår problemformulering och vårt syfte måste komma från företagen som vi väljer som studieobjekt. De metodologiska frågor som sedan följer och vårt ställningstagande därtill kommer i sin tur avgöra hur vår analys av empirin genomförs. Vår infallsvinkel i synen på datainsamlingsmetoder är avgörande för datans karaktär innan analys och datainsamlingens metodologi är länken och filtret mellan studieobjekt och empiri.

Eftersom beskrivning av generalitet är essentiell i teoretiskt tänkande måste sådant resonering återspeglas i metoden. Om en teori ska kunna förklara snarlika men ändå inte identiska fenomen så måste teorins konstituerande principer vara av generell karaktär, annars måste studerade fenomen beskrivas specifikt var för sig. I Axion och Deloitte's fall ska vi försöka utveckla principer som kan förklara båda företags beteende. Vi ska således med hänsyn till arbetets begränsning komma nära generellt resonering i störst möjliga mån, varvid vi då anser att företag med specifika olikheter men med principiella likheter tar oss närmare en identifiering av generella principer gällande deras agerande, vi valde därför ett stort och ett litet revisionsbolag för intervju för att bilda oss en uppfattning om deras marknadsföringsstrategi. Information om företagen och deras marknadsföringsaktiviteter kommer att samlas in och analyseras för att avgöra hur de marknadsför sig och syftet därmed. Ett sådant urval möjliggör därtill upptäckten av principiella skillnader rörande företagen, orsakade av annat än de karaktärsdrag som är överensstämmande. För ytterligare urval och reliabilitet kommer tre kunder till respektive företag att intervjuas för att avgöra kundernas åsikt om företagets marknadsföring, samt ta reda på motivet till kundernas val. Intervjuerna kommer att analyseras varvid vi då försöker att hitta samband eller skillnader i hur kunskapsintensiva företag når ut till klienter. Analyserna kommer att baseras på empiriskt material samt relevant teori.

## 3.2 Undersökningsprocessen

I vår undersökning har vi valt ut två ”moderföretag” där vi granskar deras marknadsföring genom intervjuer med båda företagen. Dessa moderföretag är noggrant utvalda efter följande kriterier.

- Storlek
- Antal anställda
- Operativt område
- Antal år i branschen

Vi letade efter två olika stora företag som opererar på samma marknad och tävlar om liknande klienter. Vår parameter på storlek av företag har bl.a. varit antal anställda samt renommén som företagen besitter. Antal år i branschen har varit en parameter för framgång och att man har lyckats på den marknad som man opererar inom.

För att ta reda på om deras marknadsföring har lyckats har vi valt att intervjua tre klienter till respektive moderföretag för att skapa oss en bild av hur marknadsföringen uppmärksammas samt vad som gjort dessa två företag framgångsrika på deras marknad. Klientföretagen har valts ut av moderföretagen själva efter vårt enda önskemål som varit olika storlekar på företagen, d.v.s. ett litet, ett mellanstort och ett stort företag för att se om det finns några likheter eller skillnader i hur marknadsföringen uppfattas och vilka behov som täcks av respektive marknadsföringsaktivitet. Klientföretagen kommer att intervjuas per telefon för att vi inte ska störa dem i deras dagliga arbete, frågorna kommer att vara samma för varje klientföretag oberoende av moderföretaget. Vi har valt denna intervjuform eftersom vi vet att dessa företag kan vara upptagna och svårt att ta sig den nödvändiga tiden som krävs för en personlig intervju. Fokus på marknadsföring ligger på marknaden var dessa två kontor opererar, nämligen Malmö och Öresundsområdet.

## 3.3 Metoddiskussion

Valet av metod måste anpassas till typen av genomförd studie, den måste vara försvarbar i förhållande till forskningsfrågan och arbetets omfattning. Eftersom vi ställer oss frågan hur Deloitte och Axion marknadsför sig, och marknadsföring är ett brett begrepp, är det rimligt att anta att våra resultat kommer att visa flera använda marknadsföringskanaler. Vi måste därför hitta en metod som kan ge oss information om områdets breda natur samtidigt som metoden

tar hänsyn till arbetets begränsade omfattning. Som exempel vill vi här ta upp att om vi hade valt deltagande observation som metod, skulle vi enligt Bryman & Bell (2003) vara begränsade till samspel mellan vissa människor och miljöer, vilket vi ser som olämpligt om företagen skulle ägna sig åt flera olika marknadsföringsaktiviteter. En lämpligare metod i det här fallet är i våra ögon intervjuer. En intervju med en representant från studerade företag kan resultera i en täckning av samtliga områden som företagets marknadsföring involverar.

Att utföra denna typ av undersökning leder till att man inte har en nödvändig kvantitet av resultat för att vår studie skall vara statistiskt säkerställd. Vi har som nämnt bett våra moderföretag att själva välja ut lämpliga klienter till vår undersökning, vilket har inneburit att vi har tappat kontrollen i urvalet. Vi vet inte hur respektive moderföretag har tänkt och vilken diskussion de har fört fram till sina klienter innan vi ringt dem. För att förhindra att moderföretagen påverkar sina klienter har vi därför valt att inte lämna ut någon information angående våra frågeställningar till moderföretagen. Vi är medvetna om detta problem och har försökt lösa detta på bästa möjliga sätt. Vi har själva inte kunnat välja företag fritt p.g.a. den nödvändiga sekretessen som moderföretagen har gent emot sina klienter och deras uppgifter.

Ett hinder som vi insåg var att de flesta företag har en tuff tidsperiod inför sommaren, därför var det svårt för oss att få tag på klientföretagen. Vi försökte förhindra detta genom att utföra intervjuerna per telefon för att effektivisera intervjun. Vi hade planerat att genomföra intervjuerna i ca. 10 minuter per klient för att inte störa deras arbete.

### **3.4 Intervjuform**

Innan en beskrivning av valda intervjuformer kan inledas nödgas vi tänka över syftet med studierna och vilken typ av intervjuform som är mest lämplig och pålitlig i de sorters relationer som vi upprättar med våra studieobjekt. Eftersom vårt urval är litet ger detta anledning och tillfälle att skapa oss stor kännedom om de individuella studieobjekten. Ett antal faktorer ligger för handen i vår situation som är kriterier för att en kvalitativ studie ska vara att föredra: möjligheten att insamla riklig och fyllig information genom intervjuer, möjlighet till induktivt resonerande efter intervjuer, fokusering på ord och information snarare än kvantitet i resultat, flexibilitet i intervjuform och frågor vid intervjun och en aktiv interaktion mellan intervjuare och respondent. Dessa är viktiga kriterier för kvalitativa

intervjuer som också uppfylldes av vår situation, vidare berörs sådana kriterier av Bryman & Bell (2003).

Vad som dock uppkommer i studiesituationer är oundvikligen frågor om tillförlitlighet angående empirin. Begrepp att beakta i en metodologisk kontext är reliabilitet, och validitet. Reliabilitet handlar om att resultaten från en undersökning skulle bli desamma i en ny undersökning och validitet handlar om huruvida slutsatserna i en undersökning hänger samman eller inte (Bryman & Bell, 2003). Vår mening är att om logisk konsistens bibehålls, genom induktivt resonerande som beskrivs nedan, kommer studien att ha reliabilitet, för om alla observerade fenomen identifieras utan motsägelse så är de av nödvändighet sanna. Genom att behålla logisk konsistens kan undersökningen också validitet, för genom induktivt tänkande måste varje slutsats bero på sina förutsättningar.

Utformningen av intervjuerna med revisionsbolagen kommer alltså att vara kvalitativ och vidare semistrukturerad. Vi ville få ett djup i de svar och den information som vi erhöll från våra intervjuer, där respondenten kunde tillåtas att tala fritt utefter vad denne ansåg vara relevant i intervjun. Samtidigt ville vi kunna föra intervjun mot den sortens frågor och till den sortens information som var främjande för vårt syfte. Vad vi behövde genomföra var då en intervju där respondenten lämnades stort utrymme för spontanitet och egna beskrivningar samtidigt som en tydlig riktlinje hölls i intervjuens samtalsämnen. En intervju av sådan typ faller inom kategorin semistrukturerad intervju och kan beskrivas på följande sätt: Forskaren har ... en lista över förhållandevis specifika teman som ska beröras (det kallas ofta för en intervjuguide), men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2003). Vad som här är beskrivet bör tjäna som nog med motivering för en kvalitativ studie.

Klientföretagens situation i studien är annorlunda. För studiens syfte är det inte nödvändigt att ställa samma sorts frågor, heller inte samma mängd frågor. Deloitte och Axions marknadsföring är viktiga inslag i deras affärsverksamhet, emellertid är inte moderföretags marknadsföring en lika central fråga för klientföretagen. Dock har den betydelse för deras revision. Eftersom informationen från klientföretagen inte kommer att utgöra empirin på vilken störst tyngdpunkt läggs är nödvändigheten av djupa kvalitativa intervjuer heller inte lika framstående. Frågorna behöver inte vara lika många och heller inte lika omfattande för klientföretagen som de var för Deloitte och Axion. Informationen som efterföljs är helt enkelt klientföretagens uppfattningar om Deloitte och Axion och anledningen till deras val.

Omständigheterna att beakta blir då att intervjun kan vara kortfattad och enkel, frågans natur är inte särskilt komplex, samma sorts fråga ska ställas till samtliga respondenter och urvalet är lite större. Vad som dessutom tillkommer är att vi inte vill avleda företagets tid från deras arbete för frågor som kan tyckas irrelevanta för deras affärsverksamhet. Vad som ter sig lämpligt här blir då en strukturerad intervju. Frågorna är aningen färre och bör kunna besvaras med svar som lättare är överskådliga än svaren vid intervjuerna med Deloitte och Axion. Vad som karakteriserar en strukturerad intervju är bl.a. fasta frågor och fast upplägg. Vi kommer dock att tillåta en viss flexibilitet i frågornas upplägg och formulering under intervjuens gång, fast mindre än vid intervjuerna med Axion och Deloitte. I och med detta menar vi att intervjuformen vald för klientföretagen fortfarande faller inom kategorin för semistrukturerade intervjuer, trots att strukturen och upplägget är förhållandevis fasta.

### **3.5 Varför det lilla revisionsbolaget?**

Vi valde Axion för att de passade in på våra kriterier på ett litet framgångsrikt revisionsbolag. Vi hade ingen tidigare information om företaget och visste inte ens att de existerade. Axion har dock opererat i nästan 16 år på en och samma marknad samtidigt som företaget har expanderat. Under dessa år har de arbetat på samma marknad som de fyra största revisionsbolagen och alla mindre lokala revisionsbolag. Att konkurrera med både giganterna och de lokala mindre företagen samtidigt som företaget expanderar visar på framgång. Detta fann vi intressant och värdefullt att studera. Efter att ha tittat på hemsidan valde vi att kontakta företaget som visade stort engagemang och intresse för vårt arbete och därför ansåg vi dem lämpade för denna undersökning.

Axion är ett företag som startades i en liten skala och som stadigt växt från att vara ett enmansföretag till att nu anställa 15 medarbetare och att finnas på två kontor: Staffanstorp och Limhamn i Malmö.

### **3.6 Varför det stora revisionsbolaget?**

Deloitte är en av världens största revisions- och konsultbolag som erbjuder många olika tjänster inom revision, redovisning, skatt, riskhantering, finansiell rådgivning, business consulting och outsourcing av ekonomifunktioner. Att studera ekonomi gör det omöjligt att

inte veta vilka Deloitte är och vad de står för. Som student uppmärksammas du konstant av deras marknadsföring i form av utställare på olika arbetsmarknadsdagar, inbjudningar till kontoren på spännande föreläsningar, e-postutskick och andra aktiviteter samt att deras logga inte går att missa om man vistas på skolområdet. Detta är något som vi självklart har uppmärksammat då vi ser att de arbetar mycket med sin marknadsföring, samt att det verkar finnas en konsekvent och väl uttänkt strategi för hur man skall bearbeta sina olika marknader. Med detta som bakgrund var valet av det stora revisionsbolaget självklart.

Deloitte finns i ca. 140 länder och varje land är sitt eget företag som ingår i det stora världsomspännande organisationen Deloitte. Varje lands Deloitte är ett eget företag som arbetar under samma namn och med samma varumärke. Deloitte i Sverige har ca. 1100 anställda varav malmökontoret har ca. 100 medarbetare som primärt arbetar med revision och skatterådgivning. Det största kontoret finns i Stockholm där de har sin rikstäckande konsultavdelning och givetvis arbetar de också med de tre andra byggstenarna; revision, finansiell rådgivning och skatt.

Deloitte's marknadsföring sköts till stora delar från huvudkontoret i Stockholm där även kommunikationsavdelningen finns. Till huvudkontoret i Stockholm kommer det i sin tur mycket direktiv från Deloitte's globala huvudkontor i New York om hur de skall arbeta med sitt varumärke. Dock är det upp till varje land att kommunicera detta på bästa möjliga sätt. Varje kontor har sin egen marknadsföringsbudget som i sin tur bestäms av huvudkontoret, budgeten är fast men kan utökas i speciella situationer som kan uppkomma på den enskilda marknaden/verksamhetsområdet.

### **3.7 Intervjuerna**

Vi närmade oss våra moderföretag genom att ta kontakt per telefon, förklara vår studies innebörd samt vad vi önskade från företagen i fråga. När det gällde stora företag var Deloitte det första vi närmade oss och avseende de små bolagen ringde vi runt till en handfull bolag tills vi slutligen hittade Axion som var samarbetsvilliga. När väl kontakten med företagen var etablerad avtalade vi tid för intervju. Vi berättade i stora drag att vår undersökning avsåg studera hur marknadsföringen genomfördes, dock utan att lämna specifika detaljer om vilka frågor som var kommande under intervjun. Detta gjordes för att förhindra jäv, där respondenten till olika grad förbereder svar som ska vara fördelaktiga för denne eller dennes

organisation. Informationen riskerar då att vara partisk, vilket vi försökte undvika; för oss var det viktigt att insamla så rå information som möjligt. Båda företagen beredde oss utrymme att gå så djupt in på våra frågor som vi önskade. I och med att vi använde oss av en intervjuguide så kunde vi följa upp våra nedtecknade frågor med kompletterande frågor och diskutera ämnena som kom upp efter nödvändighet. Ingen av intervjuerna hade en fastställd tidsgräns, vilket var fördelaktigt för det gav oss tillfälle att utforska frågorna utefter vad vi fann intressant. I slutändan varade båda intervjuer i lite över en timme. Samma sorts generositet med tiden visades av intervjuade klientföretag, där respondenterna tog sig tid att ge fylliga svar på våra frågor samtidigt som vi gav följdfrågor när vi ville utforska vissa svar ytterligare. Intervjuerna var dock betydligt kortare och varade i ungefär 15 min, men det är viktigt att tillägga att tidsåtgången per intervju inte var bestämd i förväg utan fick bestämmas av intervjuens gång.

Kritik som ofta riktas mot kvalitativ forskning är att den är alltför subjektiv, därför att information inte systematiseras på ett sätt som kvantitativa metoder gör, och att undersökningar ofta inte blir replikerbara, för om information är osystematiserad så kanske en undersökning inte ger samma resultat om den genomförs en andra gång. Kvalitativa forskare inleder ofta en forskningsrapport på ett öppet sätt för att sedan precisera frågeställningen och ger då läsare inledningsvis lite information om rapportens egentliga syfte. Dessutom är forskaren det viktigaste instrumentet i en kvalitativ forskningsrapport vilket också kan leda till att rapporten blir för beroende av forskarens egna intressen snarare än fakta (Bryman & Bell, 2003).

Vi ställde oss frågande till om sådan kritik är relevant i fråga om giltigheten av slutsatser som resultat av kvalitativa studier. Vid analys letade vi efter generalitet i beteenden hos företagen; breda principer som beskriver deras handlingar. Svaren kommer inte strukturerade på det sätt som kvantitativa intervjuer ger, men i beaktande av nedan nämnda principer om inferens och induktion borde detta inte vålla några problem, då informationen kan struktureras senare på grundval av dess principiella betydelse. Skulle händelsevis informationen mottagen från något av företagen vara grovt felaktig är det ett problem som kan motverkas med större urval där få avvikande resultat inte kommer att influera den principiella överensstämmelsen bland de flesta studieobjekten. Problemet med ett så litet urval som finns i vår studie är att det kan uppkomma stor svårighet i att dra några teoretiska slutsatser om resultaten från intervjuerna om det stora och lilla bolaget är väldigt olika.



### 3.8 Epistemologi

Uppå bearbetning och tolkning av insamlad data uppstår två frågor vid beaktande av sanningshalten i nya slutsatser och när nya slutsatser är giltiga utifrån mängden insamlad data. När är observerad information sådan att nya slutsatser kan dras och hur kan man veta att nya slutsatser är sanna, d.v.s. överensstämmande med verkligheten? Emellertid är begrepp såsom verklighet och sanning föremål för filosofisk diskurs, men en sådan diskussion, trots metafysikens och epistemologins nödvändiga närvaro i varje resonemang om kunskap, vore i beaktande av arbetets omfång överflödig. Vad vi finner nödvändigt är dock en presentation av de filosofiska premisser som styr resonerandet i vår studie.

Varje filosofiskt system som vill kunna hävda logisk konsistens måste ha en lämplig början, alltså det måste vila på begrepp vars karaktäristika är sådana att deras befintlighet är nödvändig för all sorts kunskap och de kan heller inte brytas ner i sina beståndsdelar, för deras närvaro är universell i allt tänkande. I en metafysisk kontext blir begrepp av sådan karaktär varken fler eller färre än: existens, identitet och medvetande. Dessa tre begrepp är axiomatiska begrepp och är basen för all mänsklig kunskap. Att beröra dessa begrepp är naturligtvis att beröra djup filosofisk kunskap, dock vill vi med detta illustrera vår utgångspunkt angående mänsklig kognition. Angående axiomatiska begrepps natur skriver Rand (1990):

Existence, identity and consciousness are concepts in that they require identification in conceptual form. Their peculiarity lies in the fact that *they are perceived or experienced directly, but grasped conceptually*. They are implicit in every state of awareness, from the first sensation to the first percept to the sum of all concepts. After the first discriminated sensation (or percept), man's subsequent knowledge adds nothing to the basic facts designated by the terms "existence," "identity," "consciousness"-these facts are contained in any single state of awareness; but what *is* added by subsequent knowledge is *the epistemological need to identify them consciously and self-consciously*. The awareness of this need can be reached only at an advanced stage of conceptual development, when one has acquired sufficient volume of knowledge-and the identification, the fully conscious grasp, can be achieved only by a process of abstraction.

Efter fastställandet att någonting är, att det är något och att man kan veta det, följer en observation som också är relevant för metafysiken (och metafysiken enligt objektivistisk filosofi är väldigt kortfattad eftersom den bara identifierar existensens grundläggande faktum). Observationen är att entiteter har rörelse, alltså, förhållandet i rymd mellan entiteter kan förändras såsom dikteras av entiteters identitet. Begreppet för detta fenomen är kausalitet och är en följd av identitetslagen, A är A (och detta metafysiska faktum är källan till logik).

Metafysik är vetenskapen som beskriver existensen natur, epistemologi är läran om vetandets natur. Det är epistemologins uppgift, till skillnad från specialiserad vetenskap som identifierar särskilda fenomen (t.ex. fysik eller biologi), att identifiera kunskap och tänkande som sådant. Vi har valt att ge en överblick över epistemologi som ämne för att ge underlag för vår åsikt att induktion är metoden för att nå ny kunskap. Epistemologi är läran som studerar tänkandets metod och bildande, dess giltighet och de gemensamma nämnarna i varje slags kunskap. Eftersom filosofi beskriver naturens mest grundläggande och generella faktum, är det även vetenskapen som binder ihop alla vetenskaper; observera t.ex. hur alla sorters mått är reducerbara till perceptioner, såsom längd (meter, fot, yard), tid (sekunder, rörelse mellan entiteter), antal (där räknesystemet är hänförligt till människans tio fingrar). Beakta sedan hur dessa mått kan kvantifieras i sina relationer, vilket leder till matematik, och hur dessa mått kan appliceras på fysiska fenomen, vilket är fysik. Det följer därför att om filosofi är hörnstenen för allt vetande, så kommer kunskapens integritet avgöras av integriteten i epistemologi.

För att nå en förståelse för hur man kan nå sanning måste man ha en uppfattning om en bredare epistemologisk kontext och hur den leder till den metod (logik) som möjliggör kännedom om sanning (verkligheten). Eftersom utgångspunkten för filosofi är de axiomatiska begreppen existens, identitet och medvetande och medvetandet är vårt medel att uppfatta verkligheten, är det nödvändigt att undersöka vad som är medvetandets grundläggande faktum, det faktum som är obestridligt och tillgängligt för ett medvetande tabula rasa. Vad är tillgängligt för ett medvetande utan innehåll? För innehållet måste ha en grund och orsak. Grunden hittas i den länk mellan medvetande och verklighet som sinnena ger upphov till: perceptioner. Perceptioner är den första byggstenen i ett begreppsmässigt medvetande, och också vårt sätt att uppfatta verkligheten. En protest kan här väckas om att perceptioner inte är vad som först är tillgängligt för ett mänskligt medvetande, utan sensationer. Observera dock; sensationer är odiskriminerade sinnesupplevelser, således kan karaktäristika från entiteter inte mentalt isoleras, abstraheras och integreras. Därför kan inga begrepp bildas ur sensationer. Alltså är sensationer inte grunden till begrepp. Dessutom är kännedom om sensationer inte tillgänglig genom perceptioner utan genom logisk inferens.

Utifrån perceptioner kan det mänskliga förståndet uppfatta existentiella förhållanden mellan entiteter (eller andra verkliga faktum som rörelser eller förhållanden); så sett är somliga entiteter av samma slag, snarare än att alla existenter är individuella. Förståndet har förmågan att isolera särskilda attribut hos entiteter och uppfatta överensstämmelse med andra entiteter.

Som exempel är attributet form isolerat och abstraherat i begreppet "bord," särskilda sorters våglängder är isolerade och abstraherade i begreppen "röd" och "grön" (begrepp vilkas definitioner är ostensiva). Förmågan att rikta selektivt fokus på entiteters attribut är nyckeln, själva inträdespunkten i ett begreppsmässigt medvetande och också själva essensen i bildandet av alla typer av begrepp. Karaktäristika som tjänar som särskiljare av en viss typ av entiteter från alla andra typer av entiteter kallas i objektivismen för distinktiva karaktäristika, eller Conceptual Common Denominator (CCD). Uppfattningen och existensen av observerbara karaktäristika hos entiteter ligger i ett existentiellt förhållande mellan en entitet och ett medvetande. T.ex. en hund i verkligheten besitter inte "hundhet," inte heller är "hundhet" eller begreppet hund någonting som godtyckligt skapas av ett mänskligt förstånd genom integrering av godtyckliga karaktäristika. En hund har sin specifika identitet, likaså har medvetandet en specifik identitet, och det är uppå förhållandet mellan medvetandet och hunden som "hundhet" hittas, det är vår förmåga att isolera, abstrahera och integrera. Rands definition av begrepp är "A *concept* is a mental integration of two or more units which are isolated according to a specific characteristic(s) and united by a specific definition." En beskrivning angående begreppsbildning tagen från boken *Introduction to objectivist epistemology* är:

The units involved may be any aspect of reality: entities, attributes, actions, qualities, relationships, etc.; they may be perceptual concretes or other, earlier-formed concepts. The act of isolation involved is a process of *abstraction*: i.e., a selective mental focus that *takes out* or separates a certain aspect of reality from all others (e.g., isolates a certain attribute from the entities possessing it, or a certain action from the entities performing it, etc.). The uniting involved is not a mere sum, but an *integration*, i.e., a blending of the units into a *single*, new *mental* entity which is used thereafter as a single unit of thought (but which can be broken into its component units whenever required).

### 3.9 Logik

Utifrån perceptioner kan människan bilda en uppfattning om varje fenomen i universum, och begreppsbildningens natur är komplex. Dock ämnar vi, efter att ha berört essensen i bildandet av nya begrepp, att beskriva en särskild sorts begrepp som är elementära för hur studiens resultat kommer utformas: begrepp om metod. Metod hänför sig till medvetandets produkter, dess resultat. Objektivismens definition är som följer: Concepts of method designate systematic courses of action devised by men for the purpose of achieving certain goals. Handlingarna kan vara endast psykologiska (metod om hur medvetandet ska användas), eller

en kombination av psykologiska och fysiska handlingar (t.ex. snickeri eller målning o.s.v.). Begrepp om metod nås genom att behålla de distinktiva karaktärstika hos den syftesinriktade handlingen och dess mål och att sedan förbise de specifika måtten för båda. Nu kan vi beskriva den grundläggande metoden som alla andra metoder beror på: logik. Logik vars definition är: intetmotsägande identifiering, behandlar naturen av de handlingar som krävs av ett medvetande för att nå korrekt identifiering (kunskap). Själva området logik är stort och komplext och vi vill här återigen avgränsa oss till det område som är mest relevant för vårt resultat. Vad som krävs är en beskrivning av vårt resonerande angående hur nya slutsatser dras ur observerad data.

När man finner sig stå inför en rad faktum och faller omdöme om sådana fakta, händer det att man finner omdömena leda till nya omdömen som är uppkomna ur vad som tidigare är känt. Den sortens tänkande är relevant vid våra slutsatser i arbetet och sådant resonerande är att beteckna som inferens, där logiken behålls genom att tidigare premisser själva är logiska och att det nya omdömet är korrekt identifierat, d.v.s. att det inte motsäger något som tidigare är identifierat. Som en formell definition håller H. W. B. Joseph (2000) följande: Inference is a process of thought which, starting with one or more judgements, ends in another judgement whose truth is seen to be involved in that of the former. Ett sådant omdöme, som i relation till tidigare omdöme eller omdömen, vid vilka processen började, som utgör ett nytt omdöme kallas slutsats. Enligt H. W. B. Joseph (2000) är då inte omdömen bara uttalande i nyare form en slutsats, lika lite som översättning är en slutsats, utan en slutsats måste utgöra ett tillägg och resultat till tidigare omdömen. Eftersom så är fallet, kommer inte detta arbete att ha en slutsats om inte något teoretiskt tillägg kan göras utifrån empirin.

Hela processen med att utgå från en uppsättning omdömen och dra sanningsenliga slutsatser om någonting okänt kallas induktion. Processen är lik den för begreppsbildning och handlar om att hitta gemensamma nämnare mellan fenomenen som utgör premisserna vid induktion, för att isolera de gemensamma nämnarna och integrera dem i nya begrepp och propositioner. H. W. B. Joseph (2000) har följande definition i likhet med Aristoteles: ... the process of establishing a general proposition not by deduction from a wider principle, but by appeal to the particular instances, or kinds of instances, in which truth is shown. Induktion representerar således processen genom vilken ny kunskap formas.

Emellertid existerar en annan typ av resonerande i kunskapskontexter, ett tänkande där en generell proposition leds ut till dess specifika beståndsdelar. Ett tänkande där sanning i en

proposition kontrolleras i förhållande till de specifika instanser av kunskap som propositionen vilar på. Sådant tänkande tycks genomföras på motsatt sätt gent emot induktion och metoden kallas deduktion. H. W. B. Joseph (2000) beskriver deduktion på följande sätt:

... we incline to think of Deduction and Induction as processes moving between the same points, but in opposite directions; Deduction, we think, argues from general principles to particular facts, Induction from particular facts to general principles.

Vi håller uppfattningen att deduktion är att reversera ett induktivt tänkande. Således kan inte deduktion leda till ny kunskap, eftersom en princip inte föregår sina instanser, hellre används deduktivt resonerande för att ”kontrollera” sammansättningen i ett teoretiskt sammanhang.

Efter beskrivningarna av epistemologi och logik är vi nu redo att besvara hur vi kommer att se på och hantera vårt empiriska material. Intervjuerna från Axion och Deloitte kommer att analyseras, och vid denna kommer vi försöka att avgöra om det finns gemensamma nämnare i företagens beteende. Om vi tänker oss att båda företagen fäster störst vikt vid relationer i sin marknadsföring så ligger en sådan gemensam nämnare för handen. Man kan alltså formulera en princip: Relationsmarknadsföring har stor tyngd i kunskapsintensiva företag (dock med hänsyn till att urvalet är litet). Man kan också hitta skillnader som tyder på att det är olika beteenden i stora och små kunskapsintensiva företag. Om man t.ex. observerar att stora kunskapsintensiva företag lägger större vikt på annonser än små, finns här en grund för att formulera en princip om den observerade skillnaden. Teorier som är så formade genom induktion kan undersökas genom deduktion och större urval av studieobjekt. Våra klientföretag kommer att hanteras som så att empirin hämtad från dem kommer att analyseras och se om deras uppfattning om sina moderföretag stämmer med moderföretagens åsikt om vad som är av störst vikt i marknadsföring. På så sätt har vi större urval som kan ge mer validitet till vår slutsats. Detta kapitel bör ge nog med underlag för att förstå våra metodologiska tankar och hur vi kommer att angripa vår empiri.

### **3.10 Analysverktyg**

Medan epistemologi och logik beskriver hur vi resonerar kring vårt teoretiska tänkande måste vi också förklara vår syn på hur data från intervjuer ska behandlas. Enligt vår egen uppfattning bör material studeras utefter dess faktiska innehåll, genom att använda logik, för att sedan kunna dra slutsatser som bör gälla generellt för det studerade fenomenet.

Ett synsätt som beskrivs i Bryman & Bell (2003) som också passar in på vår uppfattning är Hermeneutiken, vars centrala idé är att forskaren ska försöka förstå sitt material utefter det perspektiv som upphovsmannen har haft. Forskaren måste ta hänsyn till respondentens bakgrund och personlighet samt vilken kontext som studien utförs i. Detta ser vi som en viktig princip, för om vi försöker beskriva ett företags verkliga agerande så måste vår analys komma så nära verkligheten som möjligt, där det då är viktigt att se respondentens perspektiv, för denne är en del av företaget. Vår tolkning av empirin kommer att inrikta sig på att förstå företagets agerande i sin kontext vilket också är ett viktigt inslag i hermeneutiken (Bryman & Bell 2003).

Bryman & Bell tar upp tre moment som kan utgöra en hermeneutisk analys:

- Det sociala-historiska momentet: ett studium av den som producerat texten och sammanhanget som denne befinner sig i (i vårt fall handlar det t.ex. om representanter från företagen, marknadsföringsaktiviteter och den kunskapsintensiva marknaden).
- Det formella momentet: En formell analys av empirins faktiska innehåll och vad som utgör empirins konstituerande delar. Här ska vi se om vi kan förstå utifrån vårt material vad företagen faktiskt gör.
- Det tolkande-omtolkande momentet: Här frågar vi oss om de två föregående momenten kan ge några resultat. Utifrån kontexten och intervjuernas innehåll kommer vi att försöka att beskriva företagets beteende och om möjligt formulera principer. Bryman & Bell (2003) skriver att de föregående momenten ”syntetiseras” i det tredje momentet.

### **3.11 Källkritik**

Ett välkänt problem som uppkommer med intervjuer är intervjuareffekten. Fenomenet innebär att respondenten blir påverkad av intervjuarens personlighet, och därigenom blir svaren påverkade av vad respondenten tror att intervjuaren vill höra och veta. Bryman & Bell (2003) menar att respondenten kommer att försöka ge en positiv bild av sig själv, som benämns social önskvärdhet. Vår metod för att minska intervjuareffekten var att vara sakliga under intervjun, vi höll oss till de ämnen vi frågade om och försökte på så vis få ut så relevant och opåverkad information som möjligt.

Vid intervjuer har man möjlighet att ställa följdfrågor, och på så vis gå så djupt in på ett ämne som man anser lämpligt, något som inte är möjligt vid t.ex. enkätstudier. Under våra intervjuer kunde vi få ut den information som vi letade efter genom att följa upp frågorna i intervjuguiden med följdfrågor, som gjorde att vi kunde täcka vårt studieområde mer fullständigt än om vi hade haft enkäter. Enkäter ger inget utrymme för följdfrågor och man kan inte få respondenten att fördjupa sina svar (Bryman & Bell, 2003).

När det gäller analys av insamlad data så är det vid kvalitativ dataanalys risk att tappa kontexten i vilken data samlades in, den sociala situationen där data inhämtades riskerar att gå förlorad under analys (Bryman & Bell, 2003). Vi försökte motverka problemet genom att återberätta den sociala kontexten i arbetet, samt ge transkriptioner av intervjuerna i sin helhet. Dock måste intervjuerna analyseras och tolkas, annars vore de endast en enkel återberättelse av respondenternas utsago. Skulle inte intervjuareffekten existera, skulle vi kunna hävda att intervjuerna var absolut sanning. Emellertid beskriver intervjuareffekten att intervjuens resultat kommer att vara påverkat av personligheter som är inblandade. Vad vi anser hade varit bästa lösningen för att komma sanningen nära, vore att varva intervjuerna med deltagande observationer. Återigen måste vi hänvisa till arbetets och frågeställningens omfattning och säga att sådana studier hade varit alltför omfattande. Däremot vill vi påstå att eftersom vi letade efter breda och generella principer i vårt datamaterial, ger vårt resultat en trovärdig bild av företagets faktiska agerande, för även om vissa specifika detaljer givna i intervjuerna är påverkade och således inte helt sanningsenliga, så anser vi att företagets beteende i stora drag kommer att vara korrekt återgivna.

## Kapitel 4

*I detta kapitel ger vi en sammanfattning av vad som kommit fram från våra intervjuer med moderföretagen och med deras klientföretag*

### 4.1 Intervju med Mikael Jannert på Axion i Malmö

Vi intervjuade Mikael Jannert som är godkänd revisor och VD för Axion. Verksamheten startades av Mia Funder 1993 som tidigare jobbade för Deloitte. De är en traditionell revisionsbyrå och har specialisering inom revision och skatt. Idag har de ungefär 550 kunder och omsätter drygt 9 miljoner kr årligen med hyfsat god lönsamhet.

Största andelen kunder är ägarledda bolag, ofta mindre företag, men de har några stora kunder som omsätter omkring 30-40 miljoner kronor. Kundkretsen är lokalt ansluten med koncentration i Malmö men har även spridning runt om i Skåne och också några kunder i Stockholm. Kunder som är av intresse för Axion är rörelser som uppvisar potential och som letar efter kvalitetstjänster snarare är billig revision, för kunder som bara är fokuserade på pris tenderar att kunna vara ovilliga att betala enligt Mikael Jannert.

Axions grundtanke med marknadsföring handlar om nätverksbyggande och att skapa kunder genom goda relationer. De sysslar inte mycket med reklam och annonserar heller inte. De använder inte referenslistor i marknadsföringen, om inte förfrågan inkommer från någon kund. De enda mässor och tillställningar de deltar är de som anordnas av Malmöstad. De är med i Rotary för att visa att de är aktiva, som är ett nätverk för företagare. De flesta kunder som Axion har, tog själva initial kontakt med Axion. Ibland styr slumpen vilka kunder som närmar sig företaget. I somliga fall ringer Axion upp önskade kunder och för närvarande har de ett antal Targets som de vill närma sig. Första kundmötet är gratis och är en del av deras ”marknadsföringsbudget,” kundrelationen vårdas noga genom att Axion försöker vara lättillgängliga och snabbt besvara inkomna frågor.

De anställda arbetar i projektteam om två personer, tillgängligheten måste vara hög och uppdragen är kombinerade. Företaget för ständig kommunikation med kunderna och har möte minst en gång om året.



När det gäller prisnivån ser Axion inte prislappen som ett konkurrensmedel lika mycket som service och god kvalitet. Som ovan nämnt tenderar kunder som bara söker lågt pris att vara problematiska berättar Mikael. Dock ligger de lägre i pris än de större revisionsbolagen, men uppger sig vara dyrare än andra revisionsbyråer av samma storlek. Axion vill inte uppfattas som att de nedvärderar sin tjänst genom att sätta ett lågt pris. De har en limhamnsprofil och poängterar närheten till Öresundsbron. Det är ett medvetet val att de är i Limhamn istället för inne i stan, då de menar att tillgängligheten är bättre i Limhamn. En av fördelarna är att Axion anser att det är lättare att bl.a. hitta parkering.

Som tillväxtmål är en långsam stadig tillväxt prioriterad. Visionen sträcker sig över ett antal år och de vill ha ca. 25 anställda. Det är många akademiker i arbetslaget och företaget måste således hitta passande uppgifter då de flesta strävar efter utveckling.

Rekryteringen sker genom blandade kanaler som internet, tidningar eller personliga kontakter. Fokus på medarbetaren ligger primärt vid kunskapen inom revision och den sociala förmågan kommer sekundärt, Mikael poängterar att det är viktigt med en god social förmåga men man måste också besitta hög grad av kompetens för att utföra arbetet.

När det gäller hotbilden från andra företag möter de konkurrens beroende på vilka projekt konkurrenterna är involverade i, och inte på deras storlek. Hotbilden är alltså inte särskilt specifik.

## **4.2 Vår intervju med Filip Cronberg från Deloitte i Malmö**

Vi intervjuade Filip Cronberg på Deloitte i Malmö den 23/4 -09. Filip arbetar som Business Developer inom avdelningen som Deloitte kallar för ”sales and targeting” med södra Sverige som arbetsområde. Denna avdelning arbetar med att driva Deloitte's strategiska sälj- och marknadsinitiativ samt att hitta nya potentiella kunder och bevara sina nuvarande kundrelationer.

Som ovan nämnt har Deloitte vissa direktiv från sitt huvudkontor i Stockholm som de måste följa avseende den övergripande marknadsföringen. Vidare hanteras en stor del av marknadsföringen på skyltar och i media i Malmöområdet också av kommunikationsavdelningen i Stockholm. Malmökontoret har relativt fria händer när det kommer till att utveckla den lokala marknadsföringsstrategin och hur de skall bearbeta deras

marknad. Bland annat arbetar Deloitte i Malmö med riktade PR-aktiviteter, såsom: sponsring av olika evenemang, e-postutskick om olika aktiviteter eller relevanta nyheter och ibland även annonser i tidningar.

PR-aktiviteterna som artiklar och nyheter sker i form av releases till olika tidningar i deras operativa område. Företaget arbetar aktivt med att lyfta fram relevanta nyheter inom sitt verksamhetsområde. Deloitte arbetar som sagt även med sponsring av olika evenemang framförallt i Malmöområdet. Postutskick och olika inbjudningar till deras egna seminarier skickas till väl utvalda klienter som seminariet kan tänkas beröra. Deloitte har en egen kunddatabas varifrån klienter väljs ut, dock är det inte ovanligt att man köper in andra register för att nå ut till fler relevanta klienter. Detta är ett val som företaget gör för att nå ut och skapa nya relationer. Deloitte är ett företag som vill synas, och att annonsera i lokala tidningar i deras operationsområde förekommer ofta.

Vidare deltar Deloitte på olika mässor och arbetsmarknadsdagar på universitet och högskolor runt om i sydvästra Sverige. Att arbeta på olika arbetsmarknadsdagar syftar till att visa upp sitt företag som en attraktiv arbetsgivare för nya ekonomer samtidigt som man ökar kännedomen om företaget.

Deloitte i Malmö arbetar mycket med en aktivitet som kallas för Deloitte Access: ett forum för att sprida aktuell information till marknaden men också ett nätverksforum för företag där de kommer i kontakt med andra företagare.

När Deloitte anordnar mässor eller deltar på andras mässor försöker de hela tiden utöka sitt kontaktnät och hitta intressanta personer att skapa en relation med, allt från duktiga studenter till väletablerade företagare. De evenemang som Deloitte anordnar sker på ett professionellt sätt, en projektgrupp tillsätts och allt planeras i detalj. Planering för vilka företag som skall kontaktas hur de skall gå tillväga för att komma i kontakt med dessa utformas på bästa möjliga sätt. Efter varje evenemang som anordnas sker en noggrann utvärdering och man analyserar resultatet av arbetet. Alla aktiviteter och seminarier följs upp och på ett effektivt sätt kan man se om uppföljningsarbetet gett resultat i form av nya relationer eller uppdrag. Resultatet av uppföljningen ger även viss indikation på om aktiviteten eller seminariet varit lyckad samt om de skall fortsätta med de aktiviteterna eller inte.

Vilka företag respektive personer som skall bjudas in tänks över och kunddatabasen används flitigt. Som tidigare nämnt är det inte ovanligt att externa register inhandlas för att bjuda in

rätt företag/person på rätt evenemang. Marknadsorienteringen är i fokus när man håller sina evenemang, föreläsningarna skall vara relevanta och rätt i tiden samtidigt som klientelen skall anpassas till ämnet.

Deloitte är både aktiva i sitt sökande av nya kunder samtidigt som de får in många förfrågningar från företag. Vanlig förekommande är att företag kontaktar Deloitte med en förfrågan om samarbete som sedan tas ställning till. En förfrågan leder oftast till en offert alternativt att Deloitte avstår vilket kan bero på olika faktorer inom företagets interna bestämmelser.

Deloitte:s kontor i Malmö befinner sig vid centralstationen och i närheten till den omtalade citytunnel. I området runt om Deloitte hittar vi även "huvudkonkurrenterna" KPMG och Öhrlings PWC. Viktigt att poängtera är att Deloitte var det första revisionsbolaget som öppnade kontor i området och sedan kom de andra två "huvudkonkurrenterna". Placeringen av kontoret ligger strategiskt bra berättar Filip, man vill befinna sig centralt samtidigt som att det skall finnas en god kommunikation och bra parkeringsmöjligheter. Att finnas centralt gör även att man syns där det är flest människor i rörelse och på så vis blir även kontoret en reklampelare utåt. På byggnaden finns det en stor skylt med företagsnamnet som inte är svår att se.

Enligt Filip ligger Deloitte på en högre prisnivå än genomsnittet i branschen. Deloitte väljer att inte konkurrera med pris utan med kompetens, kvalité i de tjänster som levereras och personliga relationer mellan företag och klient. Att erbjuda "det lilla extra" är något man förespråkar istället för att gå ner i pris; att överträffa kundernas förväntningar och leverera tydliga mervärden. Deloitte försöker vidare alltid att vara först ut med att erbjuda lösningar på aktuella problem. Det mest effektiva sättet att stärka sitt varumärke och vinna nya klienter är att befintliga klienter är nöjda och talar väl om oss, menar Filip.

Deloitte:s viktigaste resurs är deras medarbetare och det märks först och främst vid deras rekrytering. De söker efter topptalanger med utåtriktade personligheter och ett driv utöver det vanliga. Den sociala förmågan av en medarbetare på Deloitte är en central aspekt som man letar efter vid rekrytering. Vidare erbjuder Deloitte sina medarbetare ett omfattande utbildningspaket för att utveckla och bygga upp kompetensen inom bolaget.

Att arbeta på Deloitte innebär oftast att du arbetar i ett team på ca. 6 personer och då är det viktigt att inneha social förmåga för att kunna samarbeta, inte enbart med kollegorna utan

även med klinterna. De anställda uppmanas hela tiden att skapa egna nätverk med klienter vilket även testas den egna sociala förmågan.

### **4.3 Emotrons intervju**

Emotron AB har varit kund till Deloitte i tio år. Enligt Lars Hedenborg på Emotron AB var det genom WoM som Emotron fick intresse för Deloitte och slutligen anställde dem. Som företag anser Emotron AB att Deloitte är noggranna med att upprätthålla god relation med befintliga kunder och skapa nya relationer med potentiella kunder, bl.a. genom mässor och föredrag. När företag sedan ska fatta beslut om vilket revisionsbolag som ska väljas så kommer enligt Lars Hedenborg samtliga revisionsbolagets marknadsföringsverksamheter att avgöra hur stora chanser de har att få nya kunder. Vi väljer inte revisionsbolag efter pris utan kompetens, i vårt urval är prisnivån resignerad kompetensen.

Vad som är av störst värde för Emotron är den kompetens som de erbjuder. Deloitte är väldigt lättillgängliga, har ständig kontakt och alla typer av frågor som inkommer blir snabbt besvarade. Det är inte bara granskningarna som ger upphov till kontakt, utan kontakt tas även för besvarande av mindre frågor om regler och förordningar, för reglerna ändras konstant vilket fordrar snabba svar.

De negativa aspekter som finns kopplade till revisionsbolag är inte specifika för Deloitte. Lars Hedenborg menar att revisionsbolagen ofta tar in ny kompetens, och därmed finns oerfarna anställda i revisionsbolags personal. Eftersom kompetensen är av största vikt upplevs detta agerande som negativt.

### **4.4 Securitas Direct AB**

Deloitte blev valda som revisionsbolag för ett år sedan genom ägarbyte. Securitas Direct hade tidigare PWC, men när de köptes upp av holdingbolaget EQT övergick de till Deloitte eftersom de sedan tidigare var revisorer åt de nya ägarna. Det förelåg alltså inget aktivt val av revisionsbolag i Securitas fall, utan de var tvungna att acceptera ägarnas val.

Den kunskap, professionalism och det tekniska kunnande som Deloitte erbjuder, inte bara som revisorer utan de används också som konsulter, är av högsta värde för Securitas Direct.

Lättillgängligheten är en annan aspekt av Deloitte som uppskattas mycket i Securitas Direct. Vad som yttermera tillkommer är att EQT, som världsomspännande bolag, måste använda sig av ett internationellt revisionsbolag. Små bolag är uteslutna i och med att deras kompetens och storlek inte sträcker dem över nationsgränser.

#### **4.5 Deloitte's tredje klientföretag**

Deloitte försåg oss som utlovat med kontaktinformation till tre klientföretag. Emellertid kom vi trots upprepade försök inte i kontakt med det tredje klientföretaget och beslut fattades att vi inte hade tid att vänta på att etablera kontakt.

#### **4.6 Sammanfattning av klienterna**

Båda företag som vi har intervjuat är idag klienter hos Deloitte i Malmö. De arbetar i olika branscher och är olika stora men båda värdesätter Deloitte's höga kompetens och deras tillgänglighet. De har en bra relation till sina revisorer som de ofta kommer i kontakt med, har de några frågor eller funderingar får de snabbt svar från Deloitte.

Emotron valde Deloitte efter att ha hört sig för på marknaden om vilket företag som skulle passa dem bäst. Securitas Direct bytte revisionsbolag vid ägarbytet då den nya ägaren hade en bra relation med Deloitte.

Att Deloitte ligger i en hög prisnivå såg ingen av företagen som något negativt då båda anser att priset är underordnat kompetensen. Det viktigaste med ett revisionsbolag är att de har rätt kompetens anser båda företagen. De köper in denna tjänst eftersom de själva inte har den nödvändiga kompetensen i bolaget.

Det enda negativa som kunde utläsas från ett av företagen var att revisionsbolag ofta tar in ny personal vilket de tyckte sänkte kompetens hos företaget. Detta var dock ett generellt problem på marknaden som inte var specifikt för Deloitte.

## **4.7 Axions kunder**

Axion hade likt Deloitte lovat att tillhandahålla oss klientföretag för intervju. Dock mottog vi två veckor efter genomförd intervju ett mail där Mikael Jannert förklarade att p.g.a. tidsbrist hade han inte haft tid att leta upp några klientföretag för oss att intervjua, dessutom skulle han inte ha tid att ordna sådana framöver heller. Vi står därför utan klientföretag för Axions räkning, så vårt empiriska material om Axion är enbart grundat på intervjun med Mikael Jannert.

## Kapitel 5

*I detta kapitel kommer vi att diskutera och analysera vår studie med hjälp av den teori som vi insamlat i teorikapitlet och försöka se om vi kan nå nya slutsatser.*

### 5.1 Analys av det lilla bolagets marknadsföring

Enligt vår intervju med Mikael Jannert på Axion framkom följande:

”Axions grundtanke med marknadsföring handlar om nätverksbyggande och att skapa kunder genom goda relationer. De sysslar inte mycket med reklam och annonserar heller inte. De använder inte referenslistor i marknadsföringen, om inte förfrågan inkommer från någon kund.”

Härigenom kan vi utläsa att Axion är ett revisionsbolag som inte lägger ner några större kostnader direkt på sin marknadsföring. Företaget arbetar istället flitigt med relationsmarknadsföring och försöker vårda relationer som de innehar till sina klienter. Axion bibehåller sina relationer genom personliga möten i form av luncher, besöka några få väl valda events/seminarier som anordnas av Malmöstad och kontinuerlig telefon- och mailkontakt med sina nuvarande kunder för att få så god relation som möjligt. Att skapa goda relationer med flera klienter innebär att Axion skapar sig ett nätverk som de kan utnyttja för att marknadsföra företaget. I vår intervju med Axion kunde vi utläsa att de är aktiva medlemmar i rotary och på så vis underhåller och marknadsför de vissa av sina företagsrelationer. Som vi nämnde i teorikapitlet, byggs och underhålls relationer av individer på företaget (Gumesson, 2002). På detta sätt är företaget beroende av anställda för att behålla sitt nätverk. Det är viktigt att Axion och klienterna interagerar med varandra för att behålla och förstärka relationer. Vi nämnde även i teorikapitlet hur viktigt det är att samverka för en värdeskapande process (Grönroos, 2002). Förtroendet mellan parterna blir då en viktig faktor (Ojasalo, 2008). En längre relation innebär att affärsförhållandena blir mer effektiva med tiden och de mer byråkratiska bryts ner, affärerna sköts mer på en personlig nivå. Längre affärsrelationer innebär att tröskeln för att bryta relationen ökar då parterna har anpassat sina organisationer till detta samarbete. För att lyckas med detta krävs det att båda företagen kan lita på varandra och att förtroendet underhålls (Ojasalo, 2008).

”Första kundmötet är gratis och är en del av deras ”marknadsföringsbudget”, kundrelationen vårdas noga genom att Axion försöker vara lättillgängliga och snabbt besvara inkomna frågor.”

”De anställda arbetar i projektteam om två personer, tillgängligheten måste vara hög och uppdragen är kombinerade. Företaget för ständig kommunikation med kunderna och har möte minst en gång om året.”

Axion underhåller sina relationer genom att vara lättillgängliga då de alltid är två medarbetare som har kontakt med varje företag, samtidigt som de träffas minst en gång om året. Detta för att stärka relationen och förtroendet till klienten.

Axion stärker förtroendet genom att alltid leverera en kvalitativ produkt och möta klienternas förväntningar. Att göra detta leder till nöjda kunder som i sin tur bidrar till en positiv WoM.

”De flesta kunder som Axion har, tog själva initial kontakt med Axion.”

Detta visar på att Axion besitter positiv WoM och att deras klienter är nöjda eftersom de rekommenderar Axion vidare till andra företagsrelationer. Detta tyder på att Axions höga kvalitet på utfört arbete spelar en viktig roll i deras marknadsföring genom WoM. Enligt teorin om WoM så skall man komma ut med en ny produkt/tjänst som är intressant och spännande som gör att människor pratar om den (Sernovitz, 2006). Axion försöker inte skapa en ny tjänst eller produkt utan de arbetar för att skapa god WoM, genom att utföra ett bra arbete med deras klienter. Axions nätverk får en viktig roll i spridningen av positiv WoM och återigen märks nätverkets betydelse.

Via de marknadsföringskanaler som man arbetar med vill och försöker man alltid lyfta upp kompetensen som företagets tyngsta USP. Detta är självklart en grundläggande aspekt som finns i denna typ av företag. Företag som konsumerar denna tjänst har oftast inte den kunskapen som dessa kif besitter därför är det svårt för dem att bedöma var kunskapen är högst i valet av revisionsbolag, vilket leder oss in till vikten av att marknadsföra sin kunskap. Klienten köper den kunskap som Axion marknadsför, därför blir det extra viktigt att marknadsföra den kunskap som de besitter.

”Rekryteringen sker genom blandade kanaler som internet, tidningar eller personliga kontakter. Fokuset på medarbetaren ligger primärt vid kunskapen inom revision och den sociala förmågan kommer sekundärt, Mikael poängterar att det är viktigt med en god social förmåga men man måste besitta hög grad av kompetens för att utföra arbetet.”

Utifrån intervjun med Mikael Jannert märker vi tydligt att Axion är välmedvetna att det är deras kvalitet av tjänsten som lockar nya klienter. De lägger stor fokus på att deras anställda besitter hög kompetens så att deras positiva WoM bevaras och förstärks.



Axion förlitar sig mycket på WoM då deras hela marknadsföringskoncept har sin utgångspunkt i relationer och förtroende. Enligt WoM-teorin innebär detta att de tappar en stor del av kontrollen av vad som sprids på marknaden (Sernovitz, 2006). Axion försöker förhindra detta genom att försöka skapa en god relation till sina nuvarande kliner genom att träffas relativt ofta, vara tillgängliga och visa prov på sin kompetens genom snabba svar på klinters förfrågningar. Viktigt att poängtera är att detta också är en förtroendebyggande process (Ojasalo, 2008). Att förlita sig nästan enbart på WoM innebär att de inte kan påverka den image som potentiella kliner får, vilket gör att företaget har stora svårigheter att påverka negativ WoM. Axion har ingen aktiv marknadsföring i form av direktreklam, stort deltagande på mässor eller arrangörer av olika tillställningar. Detta innebär återigen att den enda bilden som potentiella klienter skapar sprids genom WoM via nätverket.

Axion har sitt kontor i ett villakvarter, vilket självfallet gör att deras kontor utvändigt ser ut som en helt vanlig villa. Det är ingen större parkeringsuppfart till kontoret utan parkeringsmöjligheterna är som i ett villakvarter d.v.s. man får parkera längs gatan där det finns plats. På kontoret (huset) finns det ingen större markering för att det är ett växande revisionsbolag som faktiskt har sitt huvudkontor där. Den enda skyltningen som fanns var en liten skylt på grinden in till kontoret, storleken på skylten motsvarade storleken på Kotlers nyaste utgåva. Invändigt så var kontoret inrett som en vanlig kontorslokal med höj- och sänkbara bord, dock var första intrycket att kontoret behövde en renovering då mycket såg slitet ut, vilket även Mikael Jannert påpekade under intervjun.

Revisionsbranschen innebär ofta att man arbetar mycket ute på fält hos sina kliner. Ibland händer det att klienterna besöker kontoret och framför allt av potentiella kliner när de kommer på det första mötet. Att det första intrycket är viktigt är självklart när man träffar en person och framför allt när man träffar ett företag som skall ha insyn i ett företags ekonomiska ställning. Det är därför viktigt att det första intrycket motsvarar klientens förväntningar. Som vi tidigare i teoridelen påpekar med hänvisning till Grönroos-Gummesson-modellen så påverkar förväntningar den upplevda kvalitén som klienterna känner att de får. Detta kan vara både positivt och negativt för Axion, t.ex. kan klienterna sänka sina förväntningar och bli positivt överraskande av Axion men det kan också leda till att klienterna redan bestämt sig för att Axion inte duger och då blir det svårt att ändra deras bild av företaget, oavsett kvalitén på jobbet som utförs. I intervjun med Mikael Jannert sade han att alla företag som kommer på första intervjun inte blir klienter. På frågan varför visste han inte men oftast handlar de väl om att vissa förväntningar eller behov inte kunnat tillfredställas. Det är viktigt att arbeta i

samhörighet och att det blir en win win-situation för båda företagen, d.v.s. båda känner sig bekväma i ett samarbete och vinner något utav det. För att kunna inleda en relation krävs det att ett förtroende byggs upp och att båda parterna känner att de kan lita på varandra. Som vi nämnde tidigare i teorikapitlet är förtroende ett grundkriterium för en att en relation skall påbörjas (Ojasalo, 2008).

Sammanfattningsvis kan vi säga att Axions enda marknadsföring är relationer och WoM med hjälp av sitt nätverk. Företaget förlitar sig på att de skapar goda relationer till sina kliner som sedan talar gott om dem till andra. Trots att marknadsföringsteorin säger att man inte kan kontrollera WoM så kan man inte förkasta det faktum att Axion ständigt expanderar, vilket innebär att de lyckas effektivt med att marknadsföra sin kunskap via sitt nätverk och inge ett förtroende till befintliga och framtida klienter.

## **5.2 Analys av det stora bolagets marknadsföring**

Deloitte i Malmö tillhör ett världsomspännande nätverk och är en av Sveriges största revisionsbyråer. Företaget är väl medvetna om sin marknadsföringsstrategi samtidigt som de implementerar strategin i verklighet.

”Bland annat arbetar Deloitte i Malmö med riktade PR-aktiviteter såsom sponsring av olika evenemang ...”

Som vi kan utläsa från detta citat ser vi att Deloitte arbetar mycket med relationsbyggande, inte bara genom PR som nämnt, utan även andra kanaler som t.ex. Deloitte Access, egna mässor, arbetsmarknadsdagar, föreläsningar o.s.v.. Deloitte marknadsföring har sin utgångspunkt i relationsmarknadsföring och relationer står i fokus för deras marknadsföringsstrategi. Enligt Ojasalo (2008) är grunden till att påbörja en relation att inge ett förtroende, vilket Deloitte verkar vara högst medvetna om. Mycket av marknadsföringsstrategin sköts centralt från huvudkontoret i Stockholm, dock har de olika kontoren relativt fria händer att påverka marknadsföringskanalerna för att anpassa kommunikationen till sitt operativa område. Deloitte har som alla bolag en marknadsföringsbudget, dock är den först och främst stor och för det andra aldrig riktigt fastställd då man alltid kan utöka den vid behov.

Deloitte arbetar som sagt väldigt planerat med sin marknadsföring där relations- och förtroendebyggandet alltid står i fokus. Event, seminarier, personliga möten, luncher o.s.v.

handlar om interaktion mellan Deloitte och klienter såväl befintliga som potentiella. Enligt Filip Cronberg så tillhör Deloitte complex network reality, vilket innebär ett komplext nätverk av företag och individer. Att bygga relationer och nätverk är väldigt viktigt, nya medarbetare uppmanas ständigt att skapa egna nätverk och relationer. Har medarbetarna fler relationer så skapas det större nätverk som Deloitte kan utnyttja. Att detta har fungerat kan vi se gällande intervjun med Securitas Direct som byter revisionsbolag när den nya ägaren har en relation med Deloitte. Detta visar tydligt på relationens och förtroendets betydelse då Deloitte valdes framför Öhrlings PWC.

”Deloitte försöker vidare alltid att vara först ut med att erbjuda lösningar på aktuella problem.”

Av detta citat kan utläsas att det är lika viktigt om inte viktigare än relations- och nätverksbyggande att försöka ligga i framkant inom sitt operativa område anser Deloitte. Att vara först ute på marknaden med en ny tjänst, ny relevant information är det viktigaste som visar på kompetens. Enligt teorin om WoM så skapar ett företag god sådan genom att lansera produkter/tjänster som är intressanta och som folk tycker är värda att prata om (Sernovitz, 2006). Deloitte försöker skapa god WoM med hjälp av att de försöker vara först med att erbjuda en ny typ av tjänst som efterfrågas på marknaden. De försöker på så sätt att få folk att prata om att Deloitte är först med att erbjuda tjänsten, vilket visar på hög grad av kompetens som deras klienter värdesätter (se Emotrons intervju).

Deloitte arbetar mycket med att undersöka marknaden och försöka avläsa vad det är som kunderna behöver just nu och matcha sitt tjänsteutbud därefter. Via events och diverse aktiviteter försöker de sedan att både göra deras egna klienter medvetna om lösningen och locka nya klienter med deras nya erbjudande. Detta kan ses i intervjun genom bl.a. följande uttalande:

”Marknadsorienteringen är i fokus när man håller sina evenemang, föreläsningarna skall vara relevanta och rätt i tiden samtidigt som klientelen skall anpassas till ämnet.”

Enligt teorin om event marketing så är de vanligaste målen med event marketing att försöka skapa brand awareness, försäljning och image enhancement (Close et al., 2006). Det handlar alltså om att se till att man är i befintliga och potentiella klienters top of mind samtidigt som man försöker sälja och framstå som företaget som är först med nya lösningar på nya problem.

De olika events och seminarier som Deloitte anordnar är inte enbart för kunskap utan även i förtroende-, relations- och nätverksbyggande syfte. Då det alltid ges möjlighet för företag att interagera med varandra och skapa nya relationer och utöka sina nätverk.

I relationsmarknadsföring så räcker det inte med att bygga bara en relation till nya klienter, företaget måste kontinuerligt vårda sina relationer med klienter annars kan förtroendet tappas och relationen kan upphöra. Deloitte arbetar mycket med att vårda sina relationer till redan existerande klienter genom att de alltid är tillgängliga och alltid försöker möta klienternas unika behov. De ser även till att uppdatera sina klienter vad gäller ny viktig information i branschen och på så sätt visar de att de bryr sig om klienterna. Vi anser att det är genom sådana handlingar som Deloitte behåller kundernas förtroende. Som man kan utläsa ur intervjun med Filip Cronberg kan vi se att Deloitte erbjuder mässor, föreläsningar och olika seminarier för att uppdatera sina klienter om ändringar på revisionsmarknaden, dels för att uppdatera och dels att visa att de bryr sig, samtidigt som att de visar att de har den eftersökta kompetensen. Att kontinuerligt träffa sina klienter och uppdatera varandra om olika förändringar stärker förtroendet som i sin tur förstärker den existerande relationen. Detta är ett tecken på interaktion mellan Deloitte och deras klienter, som vidare leder till att det bildas ett positivt WoM om Deloitte, som i sin tur leder till nya klienter. Detta kan man se resultat av när vi tidigare beskrev hur företaget Emotron hade gått tillväga när de valde Deloitte. Som vi tidigare påvisat är det svårt att styra WoM men Deloitte försöker dock att göra just detta, främst genom annonser, PR och annan masskommunikation som når ut till fler människor för att visa vad de står för. Denna kommunikation har som primärt syfte att informera marknaden om nyheter. Det sekundära syftet är att inleda nya relationer.

Till skillnad från det lilla revisionsbolaget så ligger Deloitte som nämnt väldigt centralt och deras kontorslokaler är fräscha och moderna. När man kommer in på kontoret möts man av en välkomnande receptionist, som ger ett professionellt intryck. Det första intrycket medför att vissa förväntningar byggs upp, samtidigt som det är viktigt för Deloitte att motsvara förväntningarna för att klienten skall bli tillfredställd, som också kan utläsas från Grönroos-Gumesson-modellen.

Sammanfattningsvis märks att Deloitte är väl medvetna om sin marknadsförings betydelse. De förlitar sig inte enbart på relationer, nätverk eller WoM, utan försöker ständigt hitta nya lösningar och locka kunder. De arbetar med alla byggstenar d.v.s. relations- och nätverksbyggande och WoM i en kombination, vilket leder till att de får ta del av

synergieffekterna. Deloitte arbetar aktivt med att locka nya kunder genom att anordna events t.ex. seminarier där de bjuder in andra företag än bara sina existerande. De arbetar aktivt i sitt operativa område och är inte rädda för konkurrens, då de konstant vill växa och utöka sitt nätverk.

### **5.3 Skillnader och likheter mellan bolagen.**

Deloitte och Axion opererar i samma bransch: båda finns i Malmö och båda företagen har som mål att utvecklas och växa. Dessa företag (revisionsbolag) klassificeras enligt Sveiby (1986) som kunskapsintensiva företag d.v.s. de erbjuder marknaden en komplex tjänst (kunskapsintensiv). Detta medför att båda företagen besitter den specialkompetens som deras klienter saknar och behöver. Deras viktigaste och enda arbetsverktyg är kompetensen som återfinns i företaget, samtidigt som kompetensen påverkas av de anställda i företaget. Vi ser även att priset är underställt kompetensen då en av klienterna (Emotron AB) uttalar sig enligt följande:

”Vi väljer inte revisionsbolag efter pris utan kompetens, i vårt urval är prisnivån resignerad kompetensen”

Deloitte och Axion är även medvetna om att förtroendet och WoM är grundläggande kriterier för att lyckas med att bygga upp viktiga, långvariga och lönsamma relationer och nätverk. För att skapa förtroende och god WoM arbetar båda företagen med sitt viktigaste verktyg nämligen personalen. Ett tydligt exempel på detta är att Deloitte konstat uppmanar sina anställda att skapa egna nätverk och relationer:

”Att arbeta på Deloitte innebär oftast att du arbetar i ett team på 6 personer och då är det viktigt att inneha social förmåga för att kunna samarbeta, inte enbart med kollegorna utan även med klienterna. De anställda uppmanas hela tiden att skapa egna nätverk med klienter vilket även testas den egna sociala förmågan.” (Intervju med Filip Cronberg, Deloitte).

Ett annat exempel för att visa att det mindre revisionsbolaget tänker likadant är följande citat:

”Axions grundtanke med marknadsföring handlar om nätverksbyggande och att skapa kunder genom goda relationer.” (Intervju med Mikael Jannert, Axion).

Sveiby (1986) understyrker att personalen är det viktigaste marknadsföringsverktyget som kif innehar. Det är även här skillnaderna börjar mellan det världsomspännande företaget Deloitte, som finns i en central del av Malmö i en stor byggnad med fräscha lokaler och stor logotyp som inte kan undgå, och Axion, ett lokalt företag i utkanten av Malmö i det ”fina” villaområdet Limhamn, lokaler som präglas av svenska 90-talskontorsutrymmen. Deloitte fokuserar på både kompetens och personlighet vid rekrytering medan Axion fokuserar primärt på kompetensen och sekundärt på personlighet.

”Deloitte’s viktigaste resurs är deras medarbetare och det märks först och främst vid deras rekrytering. De söker efter topptalanger med utåtriktade personligheter och ett driv utöver det vanliga. Den sociala förmågan av en medarbetare på Deloitte är en central aspekt som man letar efter vid rekrytering. Vidare erbjuder Deloitte sina medarbetare ett omfattande utbildningspaket för att utveckla och bygga upp kompetensen inom bolaget.” (Intervju med Filip Cronberg, Deloitte)

”Fokus på medarbetaren ligger primärt vid kunskapen inom revision och den sociala förmågan kommer sekundärt, Mikael poängterar att det är viktigt med en god social förmåga men man måste besitta hög grad av kompetens för att utföra arbetet” (Intervju med Mikael Jannert, Axion)

Olikheterna mellan företagen fortsätter sedan i deras sätt att marknadsföra sig och arbeta med sina klienter. Deloitte arbetar aktivt med att anordna aktuella och relevanta seminarier, vara först ute på marknaden med nya produkter och presentera dessa medan Axion nästan uteslutande deltar på mässor anordnade av Malmöstad.

”Postutskick och olika inbjudningar till deras egna seminarier skickas till väl utvalda klienter som seminariet kan tänkas beröra. Deloitte har en egen kunddatabas varifrån klienter väljs ut, dock är det inte ovanligt att man köper in andra register för att nå ut till fler relevanta klienter. Detta är ett val som företaget gör för att skapa nya relationer.” (Intervju med Filip Cronberg, Deloitte)

”De enda mässor och tillställningar de deltar är de som anordnas av Malmöstad då de själva inte anordnar något.” (Intervju med Mikael Jannert, Axion)

Deloitte bjuder aktivt in nya potentiella klienter till sitt företag för att visa upp sig medan Axion arbetar nästan uteslutande med sina existerande klienter. Enligt Close et al. (2006) är det viktigt att marknaden är medveten om företagets tjänster och att man kommunicerar ut dessa till både befintliga och potentiella klienter. Ett sätt att uppnå detta är genom events och seminarier där de främsta målen är att informera, sälja och förstärka imagen. Deloitte marknadsför sig även genom annonser i tidningar, PR, deltagande som utställare på mässor och genom annan reklam medan Axion valt att inte arbeta med något av det. Vidare kan vi se

att båda företagen trots stora skillnader i marknadsföring fokuserar på förtroende, relationer och nätverk fast på olika sätt. Medan Deloitte aktivt arbetar för att söka nya potentiella kliner, utöka sin kunddatabas och på så vis utöka antalet relationer, arbetar Axion med att tillfredsställa sina existerande relationer och skapa ett gott rykte på marknaden för att skapa nya relationer via WoM. Att upprätthålla existerande relationer genom väl utfört arbete, nära kommunikation och tillgänglighet leder till att positiv WoM sprids på marknaden (Jukka Ojasalo, 2008).

## 5.4 Slutsats

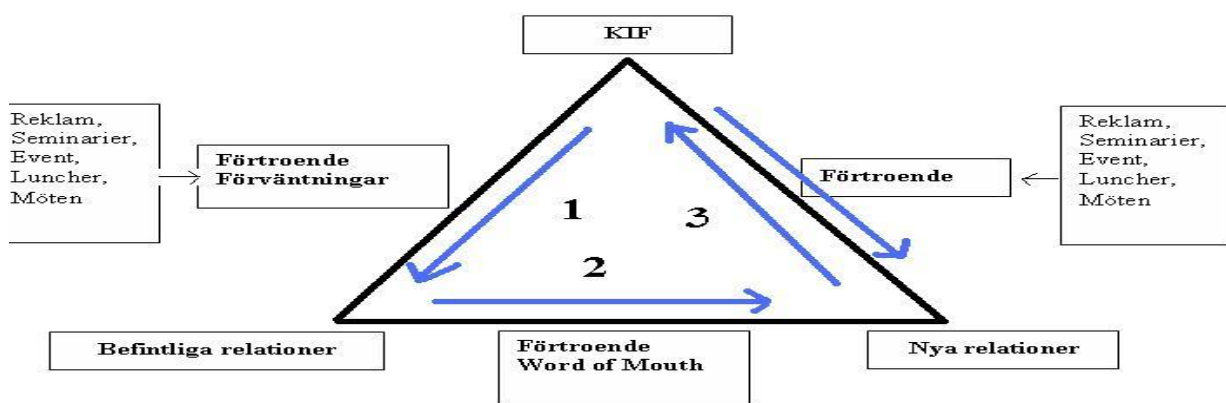
Med den här uppsatsen avser vi besvara vår frågeställning ”*Hur marknadsför sig Axion och Deloitte som kunskapsintensiva företag och hur skiljer sig förtroendeskapandet åt i de båda företagen?*” och på så vis bidra med ny information inom området kunskapsintensiva företag. Som tidigare nämnt i bakgrunden så präglas och lever kif av långsiktliga kundrelationer med ömsesidigt förtroende som grundkriterium. Detta leder vidare till att personalen är kif’s största tillgång eftersom det är människorna som jobbar där som bygger upp förtroendet och relationer med klienterna, samtidigt som de säljer den kunskap de besitter inom ett visst område. Kif säljer sin kunskap inom ett visst område och erbjuder unika lösningar på komplexa problem. Detta gör att det är svårt att marknadsföra denna tjänst eftersom den inte är producerad förrän kunden har konsumerat den. För att kif ska lyckas att sälja sin tjänst till kunder, så måste de bygga ett förtroende som leder till en relation med klienten så att denne är redo att köpa "grisen i säcken," för att den litar på att det kif har de kunskaper som krävs för att lösa problemet. Det är viktigt för klienter som konsumerar tjänsten att känna att de får den behövda kompetensen. Därför är det viktigt för kif att bygga upp ett förtroende tidigt och få klientens tillit till att deras kompetens motsvarar klients förväntningar.

Att inleda en affärsrelation med ett kif innebär att de får en total insyn i företagets ekonomiska siffror, med andra ord kärnan i de flesta vinstdrivande företag. De flesta företag som inleder en affärsrelation med ett kif saknar den specialkompetens som de behöver och därför värdesätts kompetensen väldigt högt av klients. Eftersom klienterna som nämnt tidigare saknar specialkompetens är det svårt för dem att bedöma arbetet som blir utfört av kif. Det är även här de stora skillnaderna mellan kif-relationer och vanliga tjänsteföretagsrelationer uppkommer, då menar Axelsson & Angdal (2005) att tre olika karaktäristika inte kan tillämpas på kif helt ut. Detta eftersom det tredje karaktäristika som tas

upp angående maktsymmetrin inte är gällande för kif, då det kunskapsintensiva företaget besitter betydligt högre kunskap inom området än konsumenten, som leder till att det kif får ett övertag mot det konsumerade företaget; detta övertag är gällande för alla kif. Därför är det viktigt för företaget att skapa ett förtroende till sina klienter som i sin tur kan anförtro sig till det kif, genom att visa/öppna sin verksamhet.

Att initialt skapa ett förtroende fortgår främst genom att höra sig för med andra företag som man redan har ett förtroende för, d.v.s. man arbetar med WoM, som man tydligt kan se att ex.vis. Emotron AB gjorde vid valet av sitt revisionsbolag. Detta medför att ett nytt förtroende indirekt skapas genom att utnyttja redan existerande. Vi ser även att Emotron AB har varit klienter hos Deloitte i tio år vilket innebär att de har en längre relation. För att företag skall inneha länge relationer är det nödvändigt att underhålla förtroendet. Detta uppnås bäst genom gott arbete, nära kommunikation, bra rykte, socialt umgänge och ärlighet. Vi kan se att Deloitte har lyckats med att upprätta och underhålla ett förtroende med sina klienter genom deras aktiviteter. Luncher, seminarier och tillgänglighet är några av de aktiviteter som de arbetar med för att behålla och bygga upp förtroendet till sina klienter. En anledning till att Deloitte företar mer relationsbyggande aktiviteter än Axion kan också vara att Deloitte har mer resurser att använda och är mer medvetna om relationsbyggandets följder.

För att lättare kunna klargöra och svara på vår fråga om hur kif marknadsför sig har vi tagit fram en triangelmodell. Modellen syftar till att bidra till förståelsen för kif's agerande och utgår från vårt empiriska underlag.





**Denna modell är uppdelad i tre faser som förklaras på följande sätt:**

### **Steg 1.**

I detta steg arbetar det kunskapsintensiva företaget med att bevara och stärka existerande relationer. Revisionsbolag arbetar med att förstärka förtroendet i deras samarbete och på så sätt uppnå en långvarig relation till sina klienter. Enligt vår studie arbetar dessa företag med reklam, seminarier, event, luncher och olika möten för att förstärka förtroendet till sina klienter. I detta steg är det viktigt att möta eller överträffa förväntningarna som finns hos de befintliga relationerna. Detta genererar som bekant nöjda klienter, vilket medför att ett positivt WoM kan spridas vidare till andra företag genom den existerande relationen. Att jobba aktivt med detta innebär att man indirekt kan påverka WoM d.v.s. den bild av företaget som återges på marknaden. Enligt vår teori arbetar det mindre revisionsbolaget enbart med att möta existerande klienters förväntningar istället för som det större revisionsbolaget som försöker överträffa förväntningarna. Här ser vi en skillnad i hur olika stora revisionsbolag arbetar med sin förtroendebyggande process i marknadsföringen.

### **Steg 2.**

I detta steg kan revisionsbolag inte direkt påverka vad som händer. Detta steg kan sägas vara ett resultat av hur väl de har lyckats med det föregående steget. I detta skede sprids WoM och den redan befintliga relationen utnyttjas för att skapa nya relationer. Den befintliga relationen fungerar som ett marknadsföringsverktyg om kunderna är nöjda, eftersom de marknadsför revisionsbolaget genom WoM till sina egna relationer då de redan har ett förtroende för dessa relationer. Vi skulle då kunna säga att revisionsbolag indirekt använder sig av förtroendet mellan sina befintliga klienter och klienternas klienter. I detta steg finns det inga större skillnader mellan storleken på revisionsbolag, då de inte direkt kan påverka processen.

### **Steg 3.**

I detta steg sker den initiala kontakten med den nya relationen. Denna relation har redan skapat sig ett förtroende genom positiv WoM, som har spridits från relationer som den nya relationen har förtroende för. Den första kontakten sker oftast via telefon och ett möte för att se om det revisionsbolag och den eventuellt nya relationen kan fortsätta med att bygga upp ett förtroende för varandra. I detta skede är det också störst skillnad i hur det mindre och det större revisionsbolaget arbetade. Vi kan se att det större revisionsbolaget här försökte närma sig den nya klienten aktivt och mer direkt för att skapa ett förtroende genom att bjuda in till seminarier, event och föreläsningar, för att visa att de bryr sig samtidigt som de visar sin kompetens. Det mindre revisionsbolaget arbetar mer passivt i detta steg då de inväntar nya kunder och aktivt söker nya relationer.

Vi vill med hjälp av denna modell visa hur kunskapsintensiva företag arbetar med sin marknadsföring och samtidigt hjälpa till att fylla det kunskapsgap som återfinns vid revisionsbolagets marknadsföring. För att ytterligare förklara hur denna modell fyller upp kunskapsgapet är det viktigt att poängtera att vi kan se skillnader i arbetssättet mellan större och mindre revisionsbolag. Vår modell visar de viktigaste byggstenarna som revisionsbolag använder samtidigt som de visar skillnader mellan större och mindre revisionsbolag i deras marknadsföringsarbete.

Det är viktigt att ha i åtanke att denna modell kanske inte är applicerbar inom alla kunskapsintensiva branscher då vi endast har undersökt revisionsbranschen. Sannolikheten är dock stor då det är liknande komplexa tjänster som erbjuds på den kunskapsintensiva marknaden.

Vårt förslag till vidare forskning är att undersöka andra kunskapsintensiva företag av olika storlek, främst för att se om vår utvecklade modell stämmer överens med bolagens agerande. Vidare kan man undersöka om modellen stämmer med konsultbolag som inte bara är revisionsbolag.



## Källförteckning

Peter Olson, Kent R. (2001), Consumer Behaviour and Marketing Strategy

Christian Grönroos (2002), Service Management och Marknadsföring – En CRM Anstats (Kristianstad: Liber AB)

Björn Axelsson, Henrik Agndal (2005), Professionell Marknadsföring (Lund: Studentlitteratur)

Evert Gummesson (2008), Total Relationship Marketing (Oxford: Elsevier)

David Ford, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson, Ivan Snehota (2003) Managing Business Relationships (West Sussex: John Wiley & Sons Ltd)

Ayn Rand (1990), Introduction to Objectivist Epistemology (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books Ltd)

H.W.B. Joseph (2000), An Introduction to Logic (Cresskill: The Paper Tiger Inc.)

Angeline G. Close, R. Zachary Finney, Russell Lacey, Julie Z. Sneath (2006), Engaging the Consumer through Event Marketing: Linking Attendees with the Sponsor, Community, and Brand, [http://faculty.unlv.edu/angeline/Engaging\\_Through\\_Event\\_Marketing\\_Final.pdf](http://faculty.unlv.edu/angeline/Engaging_Through_Event_Marketing_Final.pdf)

Leonard H. Hoyle (2002), Event Marketing (John Wiley & Sons, Inc.)

Evert Gummesson (2002), Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R (Kristianstar: Kristianstads boktryckeri AB)

Jukka Ojasalo (2008), Trust in Business Relationships: A Theoretical Model (Finland)

Liljander V. and Strandvik T. (1995): The Nature of Customer Relationships. In Swartz T. A., Bowen D. E. and Brown S. W. (eds.): Advances in Services Marketing and Management, Vol. 4, (London: JAI Press)

Bitner, M. J. (1995): Building Service Relationships: It's All About Promises. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4

Anderson, E. and Weitz, B. (1989): Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. Marketing Science, Vol. 8, No. 4

Patrick De Pelsmacker (2005), Marketing Communications A European Perspective 3rd Edition (Financial Times/Prentice Hall)

Michael R Solomon (2006) Consumer behaviour A European Perspective 3rd Edition (Financial Times/Prentice Hall)

Andy Sernovitz (2006) Word of mouth marketing: how smart companies get people talking  
(Kaplan Publisher)