



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet  
Företagsekonomiska Institutionen  
Kandidatuppsats, FEKK01  
VT2010

# Marknadschefers syn på chefsrollen

En studie om:

*Vilka förväntningar marknadschefer har på rollen som chef och hur  
väl dessa förväntningar stämmer överens med det verkliga utfallet.*

**Handledare**

Christine Blomqvist

**Författare**

Johan Arnesson

Sebastian Fransson

Thomas Krüger

Fatemeh Mahmoudi

## **Förord**

Denna kandidatuppsats är skriven vårterminen 2010 i Lund och handlar om marknadschefer och vilka förväntningar de hade på yrkesrollen. Den behandlar även vilka egenskaper som marknadschefer själva tror är viktiga för att lyckas inom yrket. Vi tror att studien kan vara av intresse för studenter och andra läsare, som vill veta mer om arbetet som marknadschef och hur rollen egentligen ser ut.

Under studien har vi intervjuat åtta olika chefer som på ett eller annat sätt har marknadsansvar. Det har varit väldigt intressant att ha haft möjlighet till detta, inte minst då flera intressanta synvinklar och mycket kunskap förts fram. Arbetet hade heller inte varit möjligt att genomföra utan dessa intervjuer. Vi vill därför tacka de intervjuade för deras tid och hoppas att de ska finna intresse i vår studie.

Vi vill även tacka vår handledare Christine Blomqvist som tagit sig tid till våra frågor och funderingar samt motiverat och stöttat oss genom processen.

Johan Arnesson

Sebastian Fransson

Fatemeh Mahmoudi

Thomas Krüger

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Marknadschefers syn på chefsrollen – Vilka förväntningar marknadschefer har på rollen som chef och hur väl dessa förväntningar stämmer överens med det verkliga utfallet.
<b>Seminarium:</b>	2010-06-03
<b>Kurs:</b>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
<b>Författare:</b>	Johan Arnesson, Sebastian Fransson, Thomas Krüger och Fatemeh Mahmoudi
<b>Handledare:</b>	Christine Blomqvist
<b>Nyckelord:</b>	Marknadschef, chefsroll, ledarskap, förväntningar, kreativitet
<b>Företag:</b>	Berghs School of communication, Coop, Handelsbanken, Jolife, Nordea, Sony Ericsson, The Astonishing Tribe, Trygg Hansa
<b>Syfte:</b>	Denna uppsats belyser yrket marknadschef, vi vill studera vilka förväntningar de intervjuade marknadscheferna själva hade inför sina karriärval. Vidare undersöks huruvida dessa förväntningar infriats eller inte och hur marknadscheferna själva upplever att deras roll ser ut idag.
<b>Metod:</b>	Vi har använt oss av en abduktiv ansats där vår empiri finner stöd genom teori på området. Utifrån semistandardiserade intervjuer av marknadschefer samt litteraturstudier med efterföljande analys, försöker vi besvara frågeställningen.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Teorin i fjärde kapitlet tar sin utgångspunkt inom de akademiska områdena chefskap och ledarskap.
<b>Empiri:</b>	Det empiriska materialet grundar sig på intervjuer genomförda på åtta marknadschefer i Sverigebaserade företag.
<b>Resultat:</b>	Resultatet i uppsatsen visar vilka förväntningar marknadscheferna hade på chefsrollen. Vidare behandlas hur de uppfattade arbetet efter tillträdet. Studien lyfter även fram vilka egenskaper cheferna uppfattar som viktiga för att vara framgångsrik i sin chefsroll samt vilka problem som följs av chefskapet.

## Abstract

- Title:** Marketing Manager's view on the Management Role - A study regarding the expectations on the management role and how well these expectations equivalent with the real outcome.
- Seminar Date:** 2010-06-03
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points
- Authors:** Johan Arnesson, Sebastian Fransson, Thomas Krüger and Fatemeh Mahmoudi
- Advisor:** Christine Blomqvist
- Key words:** Marketing director, management, leadership, expectations, creativity.
- Company:** Berghs School of Communication, Coop, Handelsbanken, Jolife, Nordea, Sony Ericsson, The Astonishing Tribe, Trygg Hansa.
- Purpose:** This paper highlights the profession of Marketing Managers. We want to study the expectations of the interviewed before they started as marketing managers. Then we want to examine whether these expectations were true or not and how the Marketing Managers perceive their role today.
- Methodology:** We have used an abductive approach. This means that we will try to find our empirics supported by theory in the field. Through interviews with Marketing Managers and literary studies, with subsequent analysis, we try to answer our question.
- Theoretical perspectives:** The theory, mainly described in the fourth chapter, is based in the areas of Management and Leadership.
- Empirical foundation:** The empirical material is based on interviews of eight market directors in Sweden-based Company.
- Conclusions:** In this paper we find conclusions about the expectations of Marketing Managers before entering the role. Furthermore, we have illustrated how they perceive their role today. We have also highlighted the characteristics managers perceive as important for success in their management role and the problems that are inevitable for a Marketing Manager.

# Innehållsförteckning

<b>1. Bakgrund</b>	<b>7</b>
1.1 Inledning	7
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställning	8
<b>2. Metod</b>	<b>9</b>
2.1 Inledande definition	9
2.2 Vår definition av en marknadschef	9
2.3 Angreppssätt	10
2.4 Avgränsning	10
2.5 Intervjuer	11
2.6 Litteraturinsamling	12
2.7 Källkritik	12
<b>3. Empirin</b>	<b>14</b>
3.1 Presentation	14
3.2 En vanlig dag på jobbet	16
3.3 Förväntningar inför rollen och efterföljande utfall	18
3.3.1 <i>Innan tillträdet</i>	18
3.3.2 <i>Efter tillträdet</i>	19
3.4 Problem och svårigheter på arbetet	20
3.4.1 <i>Delegering</i>	20
3.4.2 <i>Ledare eller bara chef?</i>	21
3.4.3 <i>Att nå fram till mål</i>	22
3.4.4 <i>Kulturella skillnader – problem?</i>	22
3.4.5 <i>Kommunicera med marknaden</i>	22
3.4.6 <i>Vägen till chefsjobbet</i>	23
3.5 Egenskaper som utmärker en bra marknadschef	23
3.6 Sammanfattning	26
<b>4. Teori</b>	<b>27</b>
4.1 Marknadsföring	27
4.1.1 <i>Marknadsföringens historia och utveckling</i>	27
4.1.2 <i>Marknadsföring och marknadsförare</i>	28

4.2 Skillnaden mellan chef och ledare	28
4.3 Begreppet chefsroll	29
4.4 Effektiv chefsroll	30
4.5 Chef med ansvar för kreativ verksamhet	30
4.6 Förväntningar på rollen som marknadschef och senare utfall	32
4.6.1 Förväntningar på chefskap innan tillträdet	32
4.6.2 Efter tillträdet	33
4.7 Sammanfattning	34
<b>5. Analys</b>	<b>35</b>
5.1 Förväntningar innan tillträdet	35
5.2 Chefsrollens verkliga karaktär	36
5.2.1 Problem och svårigheter på jobbet	37
5.2.2 Effektiv syn på chefsroll	38
5.3 Kreativt ledarskap	39
<b>6. Slutsats</b>	<b>41</b>
6.1 Förväntningar med efterföljande utfall	41
6.2 Egenskaper, effektivitet, problem och kreativitet	42
6.3 Utvärdering och förslag på vidare forskning	44
6.3.1 Vårt material	44
6.3.2 Vad har vi lärt oss under resans gång?	44
6.3.3 Förslag på vidare forskning	45
<b>7. Källförteckning</b>	<b>46</b>
<b>8. Bilaga</b>	<b>49</b>

# 1. Bakgrund

---

*Denna kandidatuppsats fokuserar på yrket marknadschef med avseende på förväntningar inför yrkesrollen samt hur väl dessa stämmer överens med det verkliga utfallet. Studien handlar även om vilka egenskaper som krävs för ett effektivt ledarskap och vilka problem som kan uppstå, detta ur ett antal marknadschefer perspektiv.*

---

## 1.1 Inledning

Som student kan det vara svårt att få en realistisk bild av arbetslivet. Lunds universitet är bra på att lära ut teorier, men den faktiska kontakten med företagen lämnar en del att önska. Majoriteten av den kontakt vi studenter får med företagen via skolan upplevs lätt som en aning tillgjord och anpassad. Denna uppsats vill ge en bild av hur det ser ut i ”verkligheten”, bakom företagens presentationsföreläsningar. En studie i hur marknadschefer själva uppfattar chefskapet väntas ge en intressant vinkling i sammanhanget.

Idag finns stora mängder forskning kring ämnet chefs- och ledarskap. Litteratur från exempelvis Gary Yukl och John P Kotter fokuserar kring vilka egenskaper som krävs för att vara effektiv som ledare, skillnaden mellan chef- och ledarskap samt innebörden av olika ledarstilar. Annan forskning fokuserar mer på vikten av kreativitet och innovation.<sup>1</sup> Denna forskning menar att företag på grund av den ökade globaliseringen och därav den ökade konkurrensen bör fokusera mer på att ligga i framkant inom forskning och utveckling. I sådana företag blir det viktigare med ledare som har förmågan att skapa och leda ett kreativt flöde, detta då det i en kreativ miljö är lättare att producera nya ideér.<sup>2</sup> Rollen som marknadschef har rykte om sig att vara kreativ och kan anses vara målet för många ekonomstudenter som vill jobba inom marknadsföring. Forskningen om marknadschefer upplevs av oss som ganska tunn, vi ser det därför som intressant med en fördjupande studie i ämnet.

---

<sup>1</sup> Michael D. Mumford, Ginamarie M. Scott, Blaine Gaddis, Jill M Strange, *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*, September 2002. Sid 705-707.

<sup>2</sup> Teresa M. Amabile- Regina Conti- Heather Coon- Jeffrey Lazenby- Michael Herron, *Assessing the work environment for creativity*, 1996. Sid 1155-1165.

Vår frågeställning är utformad utifrån marknadschefernas synvinkel, den behandlar hur deras förväntningar såg ut på yrket innan tillträde samt hur väl dessa förväntningar stämmer överens med deras roll idag. Vidare frågar vi oss vad marknadscheferna upplever som svårt i sitt arbete, och vilka egenskaper de tror är viktiga för att lyckas inom yrket.

## **1.2 Syfte**

Denna uppsats belyser yrket marknadschef, vi vill studera vilka förväntningar de intervjuade hade inför sina karriärval. Vidare undersöks huruvida dessa förväntningar infriats eller inte och hur marknadscheferna själva upplever att deras roll ser ut idag.

## **1.3 Frågeställning**

Utifrån bakgrunden och syftet har två frågeställningar som vi finner intressanta utformats.

*Vilka förväntningar har marknadschefer på rollen som chef och hur väl stämmer dessa förväntningar överens med det verkliga utfallet?*

För att vidare fokusera på marknadschefens roll efter tillträdet och hur väl förväntningarna stämmer överens med det verkliga utfallet, fokuserar uppsatsen på relevanta egenskaper samt problem inom yrket. Detta görs utifrån marknadschefernas egna perspektiv.

*Vilka egenskaper lyfter marknadscheferna fram som viktiga för att vara en bra marknadschef och vilka problem upplever de har uppstått i marknadscheferollen?*



## 2. Metod

---

*Vår metoddelen beskriver hur, men också varför, vi fått fram den information som redovisas i uppsatsen. Metoddelen är ett hjälpmedel för hur vi på bästa möjliga vis ska vägledas genom uppsatsen, från första intervju och fram till sista slutsatsen. Det har under hela perioden varit vår ambition att nå relevanta och realistiska slutsatser och därmed svar på frågeställningarna.*

---

### 2.1 Inledande definition

Inledningsvis görs en kort presentation av vissa nyckeltermen och uttryck som kommer att användas i uppsatsen. I frågeställningarna berörs termer som *förväntningar, roll, chef, egenskaper och problem*. Dessa termer undersöks tydligare i teoridelen men redan här kan det vara av intresse att avgränsa sig något inför fortsatt läsning. Med *förväntningar* syftas på hur marknadscheferna trodde att deras arbete skulle vara, uppsatsen tar hänsyn till tidiga förväntningar och även till utfallet efter tillträdet. *Roll* syftar på titeln, yrkesbefattningen och funktionen som marknadschefen ifråga har. *Egenskaper* syftar på marknadschefens psykologiska egenskaper, exempelvis social eller kreativ. När det gäller *problem* fokuserar dessa på sådana som uppstått inom tjänsten, det kan exempelvis röra sig om problem med delegering eller administration.

### 2.2 Vår definition av en marknadschef

För att nå en definition har vi letat i tidigare forskning som gjorts på området. Denna forskning är tunn men vi har lyckats finna intressanta iakttagelser från Linda A. Hills bok, "Becoming a Manager". Vi anser att hennes studie av 19 nyblivna chefer inom försäljning och marknadsföring är tillämpbar på vår egen studie. Utifrån egna kunskaper och litteratur, sammanvägt med intervjuerna vi genomfört, har denna uppsats utgångspunkten att en marknadschef är en chef med en ekonomisk inriktning. Marknadschefen har samtidigt ett stort intresse och kunskap inom kreativ verksamhet såsom inom försäljning och marknadsföring. Det ter sig naturligt för marknadschefen att verka bland människor, personen i fråga trivs ofta bäst bland människor istället för administrativa sysslor. En marknadschef har även mycket ansvar för försäljningssiffror, kommunikation mot kunder och ibland även personalansvar.

## 2.3 Angreppssätt

Inför uppsatsen funderades det mycket över hur det på bästa sätt går att ta reda på mer om hur arbetet som marknadschef ser ut. Det finns mycket litteratur inom ämnet chefskap men när det gäller den snävare inriktningen marknadschef, blir plötsligt materialet väldigt tunt. För att samla in primärdata valdes metoden att intervjua ett antal marknadschefer. Detta sammanvägt med teori inom ämnet gör att uppsatsen får en abduktiv ansats. Metoden är en kombination av den mer teoretiska deduktiva ansatsen och den mer empiriska induktiva ansatsen.<sup>3</sup> Denna metod utgår från empiri samtidigt som utrymme för teoretiska uppfattningar lämnas. Sammanvägt innebär detta att empirin kommer utvecklas tack vare teorin, och förhoppningsvis att frågeställningen därmed kommer att kunna besvaras på ett bra vis.

## 2.4 Avgränsning

Själva urvalet var till början avgränsat till nyblivna marknadschefer, det är dock svårt att finna sådana. Dessutom har många chefer ett marknadsansvar men kanske inte innehar den specifika titeln marknadschef. Detta gjorde att en något bredare målgrupp valdes, totalt intervjuades åtta olika chefer med mer eller mindre marknadsansvar. Många av dessa har flera år av arbetserfarenhet och chefskap bakom sig och därmed väldigt mycket erfarenhet och kunskap inom ämnet. Vi valde att inte inrikta oss på någon viss nisch bland marknadschefer utan har istället en viss bredd för att på så viss tydligare finna skillnader. Två kvinnor och sex män intervjuades och åldern har varierat mellan drygt trettio till dryga sextio, med reservation för felbedömningar. Marknadscheferna har varit stationerade runt om i Sverige, där vissa arbetat lokalt och andra globalt.

Likheter och skillnader i rollen som marknadschef, samt förväntningar på yrket med efterföljande utfall tros tydligare kunna påvisas om följande faktorer fokuserar extra vid.

- Ledarskapet
- En vanlig dag på jobbet
- Problem på jobbet
- Egenskaper som krävs för att vara effektiv som marknadschef

---

<sup>3</sup> Dag Ingvar Jacobsen, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomiska och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Sid 34.

## 2.5 Intervjuer

För att besvara frågeställningen på bästa sätt, valdes en kvalitativ inriktning där intervjuer med chefer i olika branscher bokades in för att på så vis kunna påvisa likheter och skillnader dem emellan. Inledande bestämdes vilken omfattning av branscher som skulle inkluderas. Det var viktigt att få en stor bredd och därmed kunna visa på den eventuella bredden i yrket marknadschef. Sedan togs själva kontakten med individerna, där presentation av vårt ämne gjordes för att på så vis få till en intervju. Vissa av marknadscheferna nåddes via personliga kontakter, dock var ingen så pass närstående att en vinklad bild riskerade att uppkomma.

Inför intervjuerna gjordes ett frågeformulär om 22 frågor, varje intervju tog drygt en timme att genomföra. Det var viktigt att hålla en öppen intervju med bredd på frågorna för att på så vis få så mycket information som möjligt givet frågeställningarna.<sup>4</sup> Frågorna kontrollerades av vår handledare Christine Blomqvist. Därefter kontrollerades frågorna noga inom gruppen, vi provade även att intervju varandra för att på så vis finna svagheter i vårt material.

De flesta intervjuerna genomfördes på plats hos företagen, men några genomfördes även över telefon. Vi är medvetna om att detta kan påverka materialet negativt då de intervjuade befunnit sig på olika platser och att en något mer tillförlitlig undersökning givits om samtliga intervjuats på samma plats. Problemet uppstår då den intervjuade personen tenderar att inte vara lika öppen när den personliga kontakten, som finns vid en ”vanlig” intervju riskerar att utebli.<sup>5</sup> Samtidigt finns en risk med att denna personliga kontakt kan gå för långt, nämligen att en ”intervjuareffekt” kan uppstå. Denna effekt medför att den intervjuade låter sig påverkas av intervjuaren genom exempelvis gester, ögonkontakt eller omgivning. Detta kan i sin tur medföra att den intervjuade på ett konstlat sätt gör sig till eller uppträder annorlunda.<sup>6</sup> När det gäller miljön har av artighetskäl och smidighet marknadschefens egna kontor valts, detta tros ha en positiv inverkan på vår undersökning då det sannolikt medför att den intervjuade personen känner sig säkrare i sin roll och på så vis vågar framträda mer.<sup>7</sup>

Slutligen kan sägas att ansträngningar gjorts från var sida för att anpassa uppsatsen efter dessa svårigheter, vi hoppas och tror att intervjuerna inte skiljer sig nämnvärt åt trots att vissa är genomförda över telefon. För att ytterligare minimera risken för missförstånd och felaktiga

---

<sup>4</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, 2002. *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Sid 160

<sup>5</sup> Ibid. Sid 161

<sup>6</sup> Ibid. Sid 162

<sup>7</sup> Ibid. Sid 164

slutsatser, spelades samtliga intervjuer in. Ur inspelningarna har sedan relevant information tagits ut, för att senare sammanställas. Givetvis kontrollerades före varje intervju att personen i fråga kände sig bekväm med ljudinspelningen.<sup>8</sup>

## 2.6 Litteraturinsamling

På området chefskap finns väldigt mycket litteratur, det kan vara svårt att vara selektivt och finna lämpliga böcker och skrifter, passande frågeställningarna. Vår handledare Christine Blomqvist och även Bitte Holm, ansvarig för Lunds biblioteks undervisning inom informationssökning och bibliotekskunskap har bistått med hjälp kring detta problem. Christine Blomqvist kom med flera råd gällande litteraturen, vi anser dessa råd goda och relevanta med tanke på hennes kunskap inom ämnet. Bitte Holm visade en fantastisk kunskap i hur olika databaser fungerar och hur relevant kunskap på bästa sätt hittas. I övrigt har även tidigare uppsatser granskats för att på så vis ge hjälp och tips. Då omfånget är stort inom ämnet chefskap, är det viktigt att noga utvärdera de källor som faktiskt väljs ut till uppsatsen.

Den litteratur som tas med i uppsatsen kommer att fokusera mycket på chef- och ledarskap. I denna uppsats studeras vilka egenskaper som krävs för effektivt chefskap och hur det är att leda kreativa processer. Ambitionen är att även hitta teorier kring huruvida förväntningarna på rollen som marknadschef överensstämmer med det verkliga utfallet. I uppsatsen studeras skillnaden mellan chef- och ledarskap och vad begreppen innebär i förhållande till begreppet chefsroll. Detta är viktigt för att tydligare kunna tolka intervjuerna samt chefernas svar angående chefskapet. Klassiska teorier från bland annat Kotter och Yukl behandlas i uppsatsen. Till sist behandlas den kreativa biten i marknadschefsrollen med hjälp av psykologiska och företagsekonomiska teorier från diverse artiklar.

## 2.7 Källkritik

Den primära datainsamling har varit genom intervjuer, vilket är ett mycket intressant sätt att inhämta information. Något som dock bör tas i beaktande är att informationen riskerar att bli riktad då de intervjuade tenderar att tala gott om sig själva och sina företag. Det kan då vara svårt att få fram en objektiv synvinkel. Det gäller också att lyckas välja ut "rätt" information från intervjuerna då mängden data kan vara ganska svåröverskådlig.

---

<sup>8</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, 2002. *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Sid 166

Ett annat problem är hur ett neutralt synsätt gällande tolkningen av intervjuerna ska hållas. Oavsett vem som gör en undersökning, påverkar individens egna erfarenheter hur denne tolkar intervjumaterial och teori. Då vi är flera personer i gruppen, uppstår självklart en viss personlig vinkling om vad som är relevant.<sup>9</sup> Krav på en hög reliabilitet ställs. För att få en tyngd i resultatet är det alltså viktigt att om någon annan gjort samma studie, då också kommit fram till ett liknande resultat.<sup>10</sup> Vi är medvetna om att det är mycket svårt att helt bortse från personliga tolkningar och vinklingar men försöker medvetet hålla dem på en låg nivå. Till exempel närvarade minst två personer under intervjuerna, på så vis minimeras risken att missa information eller en eventuell följdfråga.<sup>11</sup> Dessutom har vi läst i tillgänglig litteratur om marknadschefer om vad det i själva verket innebär att vara en sådan. Tack vare detta underlättar det att sätta sig in i deras situation och tolka svaren på ett korrekt sätt. Vid senare tolkning och bearbetning av intervjuerna har vikt lagts vid gemensam diskussion, för att på så vis minimera risken för oriktiga tolkningar.

Gällande litteraturen på området chefskap finns det många författare och verk som är väletablerade. Sådana har använts för de grundläggande teorierna i arbetet. Vi har dock använt oss av några mer okända teorier från diverse artiklar, dessa ger intressanta synvinklar men innehållet kan lättare ifrågasättas. Detsamma gäller gamla uppsatser som till viss del använts som inspiration. Det är ofta intressanta resonemang som förs men dessa kan kännas mer osäkra att referera till.

---

<sup>9</sup> Eriksson, Lars Torsten – Wiedersheim, Paul, 2006. *Finn – Att utreda forska och rapportera*. Sid 58

<sup>10</sup> *Ibid.* Sid 61

<sup>11</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, 2002. *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Sid 36

## 3 Empirin

---

*Under intervjuerna ställdes som tidigare nämnt 22 frågor, materialet var något omfattande och bitvis spretigt. Efter att ha läst igenom och bearbetat materialet valdes fyra huvudområden:*

*En vanlig dag på jobbet*

*Problem och svårigheter på arbetet*

*Egenskaper som utmärker en bra marknadschef*

*Förväntningar inför rollen och efterföljande utfall*

*Inledningsvis görs även en kort presentation av marknadscheferna och de aktuella företagen.*

---

### 3.1 Presentation

I uppsatsen undersöks rollen som marknadschef ur flera olika aspekter. De intervjuade har väldigt skilda arbetsuppgifter och ansvarsområden, detta då de arbetar på olika typer av företag. Marknadscheferna arbetar globalt eller nationellt, inom tjänste- eller produktföretag, samt business to business eller business to consumer. Dessa förhållanden påverkar som sagt deras arbetsförhållanden väldigt mycket. Nedan följer en kort presentation över de aktuella företagen.

- Berghs
- Coop
- Handelsbanken
- Jolife
- Nordea
- Sony Ericsson
- TAT - The Astonishing Tribe
- Trygg Hansa

Berghs är en skola som utbildar inför yrkeslivet, de är inriktade på marknadskommunikation och har utbildningar inom design, reklam, pr, interaktivitet, event, dataspel, foto med mera. De utbildar både människor som vill ta sig in i kommunikationsbranschen och människor som redan är verksamma men som vill vidareutveckla sig. Verksamheten bedrivs mestadels i Sverige.<sup>12</sup> Vi har intervjuat marknadschef Åsa Marklund.

Coop har 720 dagligvarubutiker i Sverige, drygt hälften av dessa ligger under affärsområdet ”KFs Dagligvarugrupp” och resterande butiker drivs av detaljhandelsdrivande konsumentföreningar.<sup>13</sup> Vi intervjuade marknadschef och vice VD Martin Fridolf

Handelsbanken betecknar sig som en universalbank, de levererar alltså tjänster inom hela bankområdet. De har 461 kontor i Sverige men har även ett flertal kontor i de övriga nordiska länderna. De finns även representerade i 17 andra länder och har fler än 700 kontor världen över.<sup>14</sup> Vi intervjuade bankdirektör Jens Isaksson.

Jolife utvecklar, tillverkar och säljer ett bröstkompressionssystem som heter LUCAS. Maskinen hjälper till att utöva första hjälpen genom maskinell hjärtmassage.<sup>15</sup> Företaget är förhållandevis nytt på marknaden men räknar med att bli marknadsledande inom en snar framtid. De vänder sig till sjukhus och större anläggningar där behov finns. Vi intervjuade marknadsdirektör Sara Lindroth.

Nordea har en vision om att vara en ”*great European bank*”. De har cirka 10 miljoner kunder och cirka 1 400 kontor världen över. Nordea är den ledande finansiella koncernen i Norden och Östersjöregionen.<sup>16</sup> Företaget vänder sig till både privatpersoner och företag. Vi intervjuade kontorschef/bankdirektör Magnus Liljenberg.

Sony Ericsson är ett samriskföretag och ägs till lika delar av Sony Corporation och LM Ericsson, företaget grundades 2001. De har som vision att bli ledande inom kommunikationsunderhållning. De agerar globalt på en konkurrensintensiv marknad.<sup>17</sup> Vi

---

<sup>12</sup> [http://www.berghs.se/4/sv/Om\\_skolan](http://www.berghs.se/4/sv/Om_skolan) – 2010-05-10

<sup>13</sup> [http://www.coop.se/Globala-sidor/om\\_coop/Foretagsinformation/](http://www.coop.se/Globala-sidor/om_coop/Foretagsinformation/) – 2010-05-10

<sup>14</sup> <http://www.handelsbanken.se/> – 2010-05-10

<sup>15</sup> <http://www.jolife.se/site.php?lan=sv&sid=a&cat=117&ref=117> – 2010-05-10

<sup>16</sup> <http://www.nordea.com/Om+Nordea/52062.html> – 2010-05-10

<sup>17</sup> <http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/aboutus/mission?cc=se&lc=sv> – 2010-

intervjuade tidigare Head of Global Digital Marketing, Martin Lundin.

TAT – The Astonishing Tribe är ett svenskt företag som arbetar med mjukvaruteknologi och design. De skapar bland annat användargränssnitt till mobiltelefoner, och finns i fler än 300 miljoner mobiltelefoner världen över. De arbetar bland annat mot Sony Ericsson, Motorola, Samsung och Vodafone.<sup>18</sup> Vi har intervjuat marknadschef Ola Larsen.

Trygg Hansa är dotterbolag till ett av världens största försäkringsbolag – brittiska RSA. De är även ett av de största sakförsäkringsbolagen i Sverige med cirka 2000 anställda och verksamhet som bedrivs från ett 30-tal orter.<sup>19</sup> Vi intervjuade Carl Andreasson, nordisk direktmarknadschef.

### **3.2 En vanlig dag på jobbet**

I intervjuerna såg vi det som intressant att få veta mer om vad marknadschefer egentligen gör under sin arbetstid. Självklart kan arbetsdagarna se mycket olika ut men ändå försöktes ett någorlunda generellt svar nås. Frågan som ställdes var av en rättfram och öppen typ:

*”Vad gör du en vanlig dag på jobbet?”*

Det absolut mest förekommande ordet i de svaren är ”möten”. Ett stort antal olika typer av möten tycks ingå i en marknadschefs vardag. Flera marknadschefer svarar att de håller personalmöten eller möten med sina närmsta mellanchefer på en regelbunden basis. Syftet anses av marknadscheferna vara avstämning kring utvecklingen av hur arbetet går samt att inspirera och motivera sina medarbetare. Att fungera som coach eller bollplank för sina medarbetare tycks genomgående vara en arbetsuppgift som marknadscheferna har.

Marknadscheferna nämner också flera andra typer av interna möten. En marknadschef sammanfattar sitt svar inledningsvis på ett kort och koncist sätt:

*”Det blir mycket möten.”*

---

05-10

<sup>18</sup> <http://www.tat.se/site/thetribe/about.html> – 2010-05-10

<sup>19</sup> <http://www.trygghansa.se/04OmTH/Page7670.html> – 2010-05-10



Därefter fortsätter han genom att rada upp vad mötena kan handla om, såsom att underhålla och utveckla sina marknadsföringskanaler, affärsplaner, säljutveckling och kommunikationsstrategier. Här handlar det mer konkret om hur budskapet ska se ut, och hur det ska kommuniceras ut till kunderna. Parallellt med den marknadsföring som syftar till att marknadsföra och sälja produkter ligger även arbete kring varumärkesbyggnad. Även detta verkar i första hand avhandlas på just möten.

Flera marknadschefer nämner vikten av att förankra idéer och kampanjer internt, och att detta tar tid. De pratar om vikten av att övertyga medarbetarna beträffande företagets utveckling, detta både mot över- och underordnade. Det är viktigt att skapa enighet och på så vis hålla en enad front utåt. Ett sätt som detta kan yttra sig i en marknadschefs vardag är att samordna företagets PR- och säljmaterial så att det följer en gemensam linje, samt har samma grafiska profil.

De intervjuade marknadscheferna har även många möten med andra företag. Dessa kan exempelvis vara distributörer, samarbetspartners eller försäljare. En marknadschef säger att han upplever att det är ett mycket stort tryck från externa försäljare och möjliga samarbetspartners, det är svårt att sälla bland vilka man ska träffa. Samtidigt nämner han, och flera andra, att det är viktigt att träffa den här typen av externa parter för att hela tiden hålla sig uppdaterad kring de senaste trenderna i branschen och alla nya medier och kanaler som finns.

Ett genomgående svar är vikten av att leverera mot företagsledningen på ett positivt sätt. En marknadschef säger att det går åt mycket tid till att mäta resultatet som visar hur företaget ligger till. En annan lyfter svårigheten i att mäta resultatet av marknadsföringen. Han säger att man traditionellt tittat mycket på försäljningssiffrorna, men att de inte alltid ger en rättvisande bild av hur effektiv själva marknadsföringen varit. Hur mycket tid som läggs ner för att mäta marknadsföringens effektivitet kan skilja sig åt mellan olika branscher och typen av marknadsföring som bedrivs inom dessa. Förutom att mäta hur den egna prestationen ser ut, lägger även flera marknadschefer ner tid på att mäta och analysera hur deras konkurrenter presterar. Olika typer av mätningar och arbete med syfte att rätta sig efter marknaden, nämns också bland svaren.

Majoriteten anger kontroll av e-post som en daglig rutin. Flera marknadschefer säger att det går åt tid att sortera och svara på e-post. Många tycks dessutom avsätta tid för detta direkt på morgonen, tider som varierar mellan 10 minuter och en timme.

En marknadschef svarar att det går åt mycket tid till att skriva och lansera pressreleaser samt att uppdatera företagets informationsflöde via traditionella och sociala medier. I detta sammanhang lyfter han fram Facebook, YouTube och Twitter som viktiga kanaler för företagets marknadsföring. Den här typen av sociala medier nämns i olika sammanhang av flera marknadschefer under vår intervju.

### **3.3 Förväntningar inför rollen och efterföljande utfall**

Samtliga intervjuade har haft olika karriärer inom olika företag, de har också kommit olika långt i sin karriär. Nedan behandlas svaren på vilka förväntningar de haft på jobbet som marknadschef, och hur väl dessa förväntningar utfallit. Många av de intervjuade marknadscheferna har haft flera arbeten med ansvar för marknadsföring. Vi har därför fokuserat både på det första tillträdet och nuvarande arbetsroll.

#### **3.3.1 Innan tillträdet**

En senior marknadschef lyfter att han initialt hade förväntningen att karriären skulle innehålla kreativt arbete i större utsträckning.

*”Mina förväntningar var rätt höga på den kreativa biten, det vill säga reklam och kampanjer”*

*”I verkligheten blev det inte så mycket som jag hade förväntat mig, utan den delen tar upp kanske 10-15% av min tid”*

En annan nämner att förväntningen var att med chefsjobbet få arbeta mer övergripande. En förväntning som på ett eller annat sätt lyfts fram av alla de intervjuade är att de trodde att jobbet skulle vara väldigt roligt. Här varierar ordvalet och fokuseringen något bland de tillfrågade. Vissa använder sig av ord som utmanande eller stimulerande. Andra lyfter speciella delar inom arbetet som möjligheten att påverka, jobba övergripande eller ha en internationell karriär. En av cheferna lyfte även fram att han såg fram emot att få bestämma.

En senior chef visste i samband med sin befordring att rollen skulle innebära fyra underordnade. I det löpande arbetet skulle det också ingå veckovisa möten, där arbetsprocessen sågs över. Denna chef är inte en renodlad marknadschef utan är chef med marknadsansvar. Chefen såg arbetet som en utmaning då han själv tidigare haft en av de underordnade rollerna.

### **3.3.2 Efter tillträdet**

En högt uppsatt marknadschef som jobbar inom business to business nämner att det är mycket svårare att nå fram till kunden med sitt budskap än vad han trott. De önskade mottagarna av marknadschefens budskap är ett fåtal inköpschefer på ett antal företag inom en specifik bransch.

*“Business to business är svårt, det gäller att hitta vägar att nå fram med ett budskap till en liten målgrupp och att arbeta väldigt kreativt”*

Vidare resonemang förs kring utmaningen i att hitta kreativa vägar för att få fram budskapet, istället för att forma det. En av de intervjuade lyfte fram att denne haft svårt att överge sin gamla roll som underordnad i det producerande arbetet, för att träda in i ett mer övergripande ansvar. Det tog cirka ett år innan prestationen som chef stärktes och blev som önskad.

Ett återkommande svar är att det i arbetet varit mycket mer organisationspolitik än vad marknadscheferna hade förväntat sig innan de började.

*”Verkligheten är inte som i böckerna, det är mycket mer politik...”*

Fortsättningsvis lyfts vikten av att sälja in idéer och kampanjer internt samt att detta kan ta lång tid och vara en svår process. En marknadschef säger att det är svårare än förväntat, att direkt påverka och få igenom beslut. Anledning till detta är att det är många inom organisationen som ska vara med på ett beslut.

En annan aspekt av arbetet som inte tycks ha ingått i allas förväntningar är den byråkratiska delen. Syftning görs på det ekonomiska ansvaret med budgetläggning och uppföljning samt personalansvaret som tenderar att ta längre tid än väntat. Både detta och

organisationspolitiken är något som tycks öka i takt med att individen stiger i hierarkin, det gäller därmed i högre utsträckning för de seniora marknadscheferna.

### **3.4 Problem och svårigheter på arbetet**

I denna del undersöks vad de intervjuade marknadscheferna upplever som svårt med sitt jobb och vilken den största utmaningen är. För att försöka få fram så mycket information som möjligt har följande två frågor används:

*”Vilket var det första större problemet du stötte på i rollen som marknadschef?”*

*”Vad är det svåra med att vara chef?”*

#### **3.4.1 Delegering**

Ett område som nämns av flera chefer är utmaningen som personalansvar medför. Vissa nämner det som en generell svårighet medan andra lyfter fram särskilda aspekter av personalansvaret som extra svåra. Ett ord som ofta kommer upp i intervjuerna är *delegera*. Vissa upplever att de för lätt tar på sig för mycket arbete, vilket blir ett problem då deras egen arbetsbörda riskerar att bli för stor samt fokuserad vid fel saker.

*“Det är alltid svårt att delegera, det blir väldigt lätt att man utför uppgiften själv istället, det går fortare.”*

Flera nämner också en problematik i att detta beteende påverkar personalen negativt då de inte utvecklas i samma utsträckning som de gör vid ökad delegering. En senior marknadschef säger att det är viktigt att jobba coachande och låta medarbetarna själva komma fram till lösningar på de frågor de ställs inför.

*“Genom att delegera investerar jag i framtiden... det motiverar och utvecklar medarbetarna.”*

En marknadschef beskriver det som viktigt att medarbetarna själva klarar sig utan en massa instruktioner för att ta sig till målet. Istället ska deras utbildning och kunskaper samt driv, bidra utvecklande och på så vis föra organisationen framåt.

*”Det är viktigt att ha en stark inre motor.”*

En av de intervjuade marknadscheferna berättar om svårigheten i att delegera arbete som nybliven och relativt oerfaren chef. Det kan vara svårt att bli tagen på allvar och om man är skarp i tonen och säger vad man tycker. Problemen ökar även vid internationella samarbeten då olika språk och kulturer också spelar in.

Intressant är att i stort sett alla marknadschefer berättar att det enda effektiva sättet att leda hänger samman med att vara överens med sina medarbetare. Det gäller att förankra sina idéer för att på så vis få alla med sig. Om man bara står och skriker ut order är det ingen som känner motivation och då blir inte resultatet det samma. Många marknadschefer är även överens om att det är viktigt att hålla fast vid tagna beslut.

### **3.4.2 Ledare eller bara chef?**

En annan sida av svårigheten med personalansvar som dyker upp i flera intervjuer är att träda in i rollen som formell ledare. En marknadschef berättar om vikten och svårigheten att avsätta den tid som krävs för att utöva ett bra ledarskap. Han säger att det lätt glöms bort att ledarskap och administration tar mycket tid och poängterar vikten av att avsätta tid till just detta.

*”Det är lätt att man glömmer att avsätta tid för själva ledarskapet. Man är ofta så fokuserad på att hela tiden leverera att risken blir att man inte hinner lägga ner tid på att coacha medarbetare och därmed ge näring åt hela organisationen”*

Ytterligare en aspekt av personalansvar som en marknadschef lyfter fram är det svåra i att föra vidare instruktioner från ovanstående chefer, vilka man själv kanske inte står bakom. Överlagges intrycket att de intervjuade tycker väldigt mycket om personalansvar, även om det bitvis är svårt.

### **3.4.3 Att nå fram till mål**

Många av de intervjuade känner att de har ett stort ansvar gentemot organisationen och dess mål.

*”Som chef har du ett ansvar för att uppnå de givna målen och arbetar alltid med den lilla piskan att lyckas med detta.”*

I linje med detta nämner en marknadschef att det kan vara svårt att prioritera olika arbetsuppgifter. En annan säger att arbetet är lätt och problemfritt så länge inget oförutsett uppstår. Då känner denne att det är hans ansvar att hantera den nya situationen, det kan vara svårt och utmanande.

### **3.4.4 Kulturella skillnader – problem?**

Ett annat problem som en marknadschef på ett internationellt företag nämner är det svåra i att arbeta i de olika kulturerna som finns på olika avdelningarna i olika länder. Hon beskriver en situation där hennes auktoritet som ledare i början uppfattades olika inom olika delar av företaget.

*”Jag tror att på vissa internationella avdelningar tyckte man nog inte att det var självklart att jag skulle ha något att säga till om angående deras produktutveckling.”*

En annan intervjuad ger en liknande bild och säger att det är svårt och viktigt att lära känna sina medarbetare och den organisation man arbetar i.

### **3.4.5 Kommunicera med marknaden**

Några av de tillfrågade resonerar kring svårigheten i att lära känna marknaden och kunderna. Vissa marknadschefer beskriver att ett vanligt problem i deras arbete är hur de med sin budget, ska få en så effektiv marknadsföring som möjligt. Det krävs ett ständigt sökande efter nya arbetssätt, exempel på nya trender är de sociala medierna Facebook och Twitter. En marknadschef som säljer till företag beskriver sin målgrupp som väldigt liten och säger att det kan vara ett problem att nå ut till den. En annan marknadschef svarar att det är svårt att bilda en bra uppfattning om hur enhetligt företagets samlade kommunikation utåt är. Här nämns detaljfrågor som likväl kan vara av stor vikt, exempelvis hur företagets fakturor ska vara

designade.

*”Varje extern kontakt vi har är viktig för alla i organisationen, de signaler man skickar genom sitt agerande studsar tillbaka på företaget.”*

### **3.4.6 Vägen till chefsjobbet**

När det gäller själva befordringen till chef och hur denna bör gå till, är de flesta marknadscheferna överens om att det bästa är att flyttas till en ny avdelning med nya medarbetare, alternativt till ett helt nytt företag. Det upplevs som svårt och onödigt att bli chef över gamla arbetskamrater och bör därför undvikas. Några marknadschefer berättar att deras företagskultur innebär att befordring till chef leder till byte av kontor, detta för att minimera risken för osämja i gruppen. En annan marknadschef som själv avancerat inom gruppen och fått tidigare kollegor till underordnade berättar om detta som ett problem då vissa av de tidigare jämbördiga arbetskamraterna hade svårt att anpassa sig till den nya situationen. Detta löstes dock efter viss tillvänjning. Den aktuella marknadschefen konstaterar även att det låter väldigt fördelaktigt att träda in som chef i en helt ny grupp, då de nya medarbetarna inte känner till dennes svagheter eller tidigare misstag på samma sätt som gamla medarbetare gör.

### **3.5 Egenskaper som utmärker en bra marknadschef**

Egenskaper är ett mycket komplext och svårhanterat område, vi försöker inte göra någon psykologisk jämförelse av vilka egenskaper marknadschefer har. Fokusering har skett vid vilka egenskaper marknadscheferna själva tror att de har. Följande frågor har ställts:

*”Vilka egenskaper tror du är viktiga för att bli en bra marknadschef?”*

*”Vilken av dina egenskaper upplever du har varit mest till hjälp i din roll som marknadschef?”*

*”Om du skulle rekrytera en efterträdare, vilka egenskaper skulle du leta efter och varför?”*

### **Driv**

En av de viktigaste egenskaperna som de intervjuade marknadscheferna lyfter fram är att man är driven. En person nämner att det är viktigt att ha en stark inre motor, det är viktigt att inte

vara rädd för att ta tag i saker. De intervjuade lyfter gärna vikten av att ha mycket energi och att man engagerar sig i arbetet fullt ut. Ord som passionerad för arbetet och att man brinner för det man gör är återkommande i flera svar.

*”Jag tror att man måste ha energi och ett positivt driv för att lyckas som marknadschef”*

## **God lyssnare**

Flera av de intervjuade berättar om vikten av att kunna lyssna på sina medarbetare. De berättar att det är viktigt att man jobbar för en bra stämning på kontoret och att alla anställda känner sig sedda och hörda. På detta sätt känner medarbetarna större engagemang inför uppgiften och presterar bättre. Resonemanget kring vikten av att vara en god lyssnare fortsätter genom det viktiga i att lyssna på kunden, och på så vis utföra ett så bra arbete som möjligt. De marknadschefer som jobbar mer lokalt och med en stor mängd direkt kundkontakt är noga med att lyfta fram vikten av att ha nöjda kunder. De säger att ett bra sätt att skaffa detta är att verkligen lyssna på kunden och dennes behov för att kunna erbjuda det kunden efterfrågar.

*”Lyhördhet är otroligt viktigt. Det handlar inte bara om att lyssna till vad kunden säger, utan även att lyssna till vad de egentligen säger”*

De marknadschefer som arbetar på en mer global nivå talar snarare om att lyssna på marknaden och branschen, för att på så vis hänga med i trender.

## **Mod och envishet**

Två av de intervjuade nämner att mod är en egenskap som de tror är viktig för att lyckas som marknadschef. Här vidareutvecklar de med vikten av att våga tro på sig själv och pröva nya kreativa idéer. De säger att det ofta finns en tröghet i organisationer och att nytänkande inte alltid uppskattas direkt. En marknadschef diskuterar vidare i linje med att mod är viktigt för att lyckas generellt i sin karriär. Han gjorde karriär genom att våga ta stora, svåra uppdrag och fullfölja idéer som andra tvekat inför. I kombination med mod får vi höra att envishet är viktigt.



*“Jag tror det är viktigt att våga ta de steg som andra kanske ser som omöjliga, och att man sen kämpar och håller fast vid dem.”*

## **Rätt inställning**

Många av de intervjuade nämner att egenskaper som nyfikenhet, öppenhet och en positiv inställning är viktiga. Marknadschefen bör ha en positiv och utåtriktad personlighet för att kunna engagera och entusiasmera sina medarbetare. Dessa egenskaper behövs även för att framgångsrikt kunna sälja in sina idéer och kampanjer inom företaget samt externa kunder.

## **Andra bra egenskaper**

Att vara ”street smart” är en annan egenskap som lyfts fram, det gäller att förstå hur konsumenterna tänker, att vara en bland dem. En marknadschef berättar att simultanförmåga är en viktig egenskap då arbetet innefattar många parallella uppgifter. En annan lyfter fram vikten av att ha en stark känsla för sitt varumärke, all kommunikation måste gå i linje med vad varumärket står för.

## **Någon särskilt viktig egenskap bland marknadschefer?**

Två av de intervjuade berättar att deras kreativitet hjälpt dem. En annan svarar att analytisk förmåga har varit en stor tillgång. Förmågan att kunna ha mjukare ledarstil och en stor förmåga att ”ta folk” beskrivs som viktig. Personen i fråga berättar om det smarta i att vara organisationspolitisk korrekt och välja sina strider noga, för att sedan gå segrande ur dessa. En annan marknadschef påstår att hans tydlighet alltid vart en trygghet för de anställda och att denna tydlighet hjälpt honom genom karriären.

## **Efterträdare**

Samma egenskaper som marknadscheferna har nämnt gällande hur de själva har lyckats har även lyfts fram angående val av efterträdare. Flera sa också att de tror att det skulle leta efter en person som påminner om dem själva. Två intervjuade berättar att en faktor som är viktig vid en rekrytering är hur organisationen ser ut, samt vilka behov den har. En marknadschef resonerar att det finns olika typer av chefer som behövs inom olika typer av organisationer. Han delar lite löst in cheferna i två kategorier. Den första är en drivande och entusiasmerande chef med många nya idéer och som vill utveckla och driva företaget framåt. Den andra typen arbetar mer i bakgrunden och bevarar och bevakar företagets nuvarande profil. Övriga

egenskaper som nämns som viktiga är flexibilitet, prestigelöshet och tydlighet. Två av de intervjuade ser helst en intern rekrytering vid val av efterträdare, detta då det är viktigt att marknadschefen förstår företagskulturen.

### **3.6 Sammanfattning**

Arbetet som marknadschef verkar bestå av många möten och mycket mailkonversationer. Vidare verkar många arbeta väldigt säljande, både inom organisationen och mot kunder. Flera marknadschefer verkar ha underskattat mängden administration och byråkrati. Många nämner också att arbetet innehåller en större mängd organisationspolitik än väntat. Problem och svårigheter inom personalansvar är centralt. Mycket viktigt är att kommunicera tydligt, både internt och externt. Flera egenskaper som anses viktiga ur marknadschefernas synvinkel lyfts fram, exempelvis att vara drivande, en god lyssnare och kreativ. Vid frågan om vilka egenskaper de skulle leta efter hos en efterträdare syntes en viss ökning av egenskaper som kan tolkas som mer yrkesspecifika, såsom branschkunskap och goda kommunikativa egenskaper. Sammantaget tycks de intervjuade marknadscheferna vara mycket nöjda med sitt arbete, de har roligt och känner sig stimulerande.

## 4 Teori

---

*Nedan presenteras teorier inom området chef- och ledarskap, vilka har som funktion att ge en extra tyngd åt det empiriska materialet ur ett analytiskt perspektiv. Teorierna behandlar skillnaden mellan chef och ledare, hur chefsrollen ser ut, vad effektivt ledarskap är, ledarskap över en kreativ verksamhet samt hur förväntningar på chefskapet kan skilja sig från det verkliga utfallet. Inledningsvis ges en kort sammanfattning kring ämnet marknadsföring.*

---

### 4.1 Marknadsföring

För att framgångsrikt förstå rollen som marknadschef bör viss fakta undersökas. Till exempel rollen som marknadsförare och hur marknadsföringen har utvecklats är av intresse. En förståelse för marknadsföring och varför den behövs är viktig för att få en bredare insikt i ämnet.

#### 4.1.1 Marknadsföringens historia och utveckling

Fram till och med 1970-talet handlade marknadsföring till stor del om försäljning. Detta då efterfrågan på varor i regel var större än utbudet under denna tidsperiod.<sup>20</sup> Lönsamhet uppnåddes genom ökad säljvolym och marknadsföringen ansågs tillräcklig om den presenterade varan. Sedan inträffade oljekrisen som ledde till att köpenägheten gick ner. Dessutom började företag utsättas för mer konkurrens till följd av ökad internationalisering. Dessa faktorer bidrog till att strategisk planering började växa sig starkare i början av 1980-talet. Under detta årtionde ökade dessutom konkurrensen ytterligare bland annat på grund av avregleringar av monopol- och oligopolmarknader. Under denna tid förvandlades marknaden från en säljares marknad till en köparens marknad. Till följd av detta blev företagets marknadsföringsfunktion viktigare och ett viktigt led mellan företagets produkter och tjänster gentemot konsumenterna. Syftet med marknadsföringen förändrades och riktades in på att minska gapet mellan företagets utbud och marknadens efterfrågan. Som resultat av detta växte det under 1990-talet fram en marknadsföring som hade stor fokus på kunderna, detta eftersom företagen ville locka kunderna till att handla mer än de efterfrågade.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Jaensson, Jan-Erik, *Marknadsorientering i tjänsteföretag*, 1997. Sid 1.

<sup>21</sup> Jaensson, Jan-Erik, *Marknadsorientering i tjänsteföretag*, 1997. Sid 2-6

Denna utveckling fortsätter idag men då mängden massreklam ökat, mycket på grund av dagens tillgång till Internet och multimedia, måste företagens marknadsavdelningar hitta nya sätt att nå ut till kunderna. Idag arbetar företagen mer med att bygga långvariga relationer med kunderna, reklamen skall vara som ett fördelaktigt personligt budskap till kunden.<sup>22</sup>

#### **4.1.2 Marknadsföring och marknadsförare**

Marknadsföring är alla aktiviteter som företagets marknadsföringsavdelning genomför för att öka kännedomen och försäljningen kring en vara eller tjänst.<sup>23</sup> Effektiv marknadsföring utövas genom segmentering, targetting och positionering. Segmentering handlar om att gruppera in kunderna på marknaden utefter gemensamma kriterier, till exempel fördelat på beteende, karaktärsdrag och behov. Target marketing handlar om att utvärdera varje marknadssegments attraktivitet och att välja ett eller flera segment som verkar lönsamma att satsa på. Positionering handlar om att placera produkten på ett tydligt och bra sätt i konsumentens medvetande.<sup>24</sup>

#### **4.2 Skillnaden mellan chef och ledare**

Litteraturen kring chefs- och ledarskap använder sig av de engelska begreppen management och leadership, dessa begrepp används som de två definitionerna för chefskap och ledarskap. Kotter skiljer mellan begreppen management och leadership, teorin lyfter fram att management består av formella uppgifter såsom planering, organisering och kontroll, dessa faller inom ramen för chefskap.<sup>25</sup> Med planering menas att mål för framtiden sätts upp och också hur dessa mål ska nås. Detta görs med fördel genom exempelvis budgetering och resursfördelning. Här används olika strukturer beroende på vilka företagsekonomiska mål som företaget har. På samma sätt arbetar man med organisering för att få en organisatorisk struktur och på så sätt kunna tillsätta kompetent personal på olika arbetsuppgifter. För att se till att planering och budget följs samt att det operationella arbetet fortskrider behöver arbetsprocessen och de anställda kontrolleras. Vid eventuella problem måste ansvarig chef ändra planeringen, alternativt omorganisera. Dessa processer faller inom ramen för chefskap

---

<sup>22</sup> Kotler, P and Keller, K.L, *Marketing Management*, 2008. Sid 55-58

<sup>23</sup> Ibid. Sid 45

<sup>24</sup> Armstrong & Kotler, *Marketing an Introduction*, 8e upplaga, 2007, Pearsons Prentice Hall: New Yersy. Sid 165

<sup>25</sup> Kotter, John, P. *How leadership differs from Management*, 1990. Sid 3ff

och skapar ordning samt ger upphov till en konsekvent arbetsgång inom organisationen.<sup>26</sup>

Enligt Yukl består ledarskap av att medvetet influera andra människor för att guida, strukturera och motivera dessa i en grupp eller en organisation.<sup>27</sup> Begreppet leadership härför Kotter till processen som en överordnad går igenom för att visa vägen och mobilisera underordnade.<sup>28</sup> Likt ovan nämnda chefskap finns även här tre processuella funktioner som ledarskap uppfyller. Den första funktionen som ledarskap ska uppfylla är att etablera vägledning. Detta kan ske genom att ledaren förmedlar visioner inför framtiden och vilka förändringar som krävs för att dessa ska uppfyllas.<sup>29</sup> Dessa sträcker sig oftast på längre sikt än det strategiska arbetet som chefskapet medför. Vidare måste chefen bestämma sig för vilka resurser i form av anställda som krävs för att uppnå dessa visioner, detta genom att kommunicera ut direktions och sammanföra människor. Det är viktigt att de människor man sammanför förstår och känner engagemang för visionen som chefen försöker förmedla. Under arbetets gång krävs motivation och inspiration för att på så sätt få folk att sträva åt samma håll.<sup>30</sup>

### 4.3 Begreppet chefsroll

Ledarskap kan alltså utifrån de två definitionerna ovan sammanfattas som ett verktyg, vilket chefer kan använda sig av för att uppfylla förväntade mål och förstärka sitt formella chefskap. Samtidigt bör det poängteras att ledarskap kan utföras av någon som inte innehar en chefsroll. Här skiljs mellan formellt och informellt ledarskap, där det formella följs av att vederbörande innehar en chefsroll medan den informella ledaren inte har någon sådan.<sup>31</sup> I denna uppsats ligger fokus på chefsrollen och hur den yttrar sig. Men som vi påvisade ovan finns ett starkt samband mellan chefs- och ledarskap vilket gör det intressant att även påvisa eventuella ledarskapsegenskaper som följs av det formella chefskapet. Kotter belyser chefs- och ledarskapet utifrån en chefs ögon, därför definierar vi begreppet chefsroll som relationen mellan chefs- och ledarskapet som en chef utövar.

---

<sup>26</sup> Kotter, John, P, 1990. *How leadership differs from Management*. Sid 4

<sup>27</sup> Yukl, Gary, *Leadership in Organizations* 2010. Sid 21

<sup>28</sup> Kotter, John, P, 1990. *How leadership differs from Management*. Sid 3

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid. Sid 4

<sup>31</sup> Yukl, Gary, *Leadership in Organizations* 2010. Sid 24

#### 4.4 Effektiv chefsroll

Som ovan beskrivits finns det en tydlig skillnad mellan chefs- och ledarskap där chefskap innefattar en formell roll, vars funktion är att skapa förutsägbarhet i arbetet. Ledarskap driver organisationen framåt genom att sträva efter att uppfylla uppsatta mål. Tillsammans bildar dessa det vi valt att benämna som chefsrollen och enligt litteraturen kan dessa två tillsammans ge upphov till en effektiv chefsroll.<sup>32</sup> Enligt Kotter är det viktigt att motivera sina medarbetare för att vara effektiv som chef. Lika viktigt som det är att motivera sina underordnade är det att kunna samarbeta<sup>33</sup> med dessa för att på så sätt ge dem utrymme och känslan av att vara en del i bestämmandeprocessen.

Att vara effektiv som chef kan mätas objektivt genom att se på till exempel försäljningssiffror, kostnad för sålda varor eller marknadsandel. På så sätt kan man utläsa om en chef ger upphov till en förbättring, till exempel att uppsatta mål nås.<sup>34</sup> Det finns även subjektiva mätningmetoder för effektiviteten hos chefsrollen. Däribland kan man mäta hur över- och underordnade uppfattar chefens effektivitet. När det gäller subjektiva mätningar finns det väldigt många variabler att utgå ifrån. Har underordnade respekt för chefen? Hur väl tillgodoser denne de anställdas behov? Känner de anställda motivation för chefens uppsatta mål eller kommer de att motsätta sig målen?<sup>35</sup>

Till sist bör det tilläggas att mätning av effektivitet är svårt eftersom det finns många olika aspekter att belysa, därmed är det svårt att veta vilken som är mest relevant. En subjektiv mätning kräver att de underordnade intervjuas alternativt användning av frågeformulär för att på så vis urskilja attityder och uppfattningar.<sup>36</sup>

#### 4.5 Chef med ansvar för kreativ verksamhet

Kreativitet och innovation har blivit allt viktigare i takt med den ökade globaliseringen och den snabba teknikutvecklingen. Även om många faktorer påverkar kreativitet och innovation i en organisation finns stora anledningar att tro att ledarna och deras beteende representerar en

---

<sup>32</sup> Kotter, John, P, 1990. *How leadership differs from Management*. Sid 5

<sup>33</sup> Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, 2010. Sid 46

<sup>34</sup> Ibid. Sid 28

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

stor del av inflytandet.<sup>37</sup> Nedan behandlas kreativt ledarskap där utgångspunkten är fyra artiklar inom psykologi och ekonomi, vilka behandlar frågan kreativitet, ledarskap, innovation och effektivitet.

Tidigare forskning inom kreativt ledarskap påvisar intressanta bevis för att stödet från överordnade påverkar underordnades kreativitet. Genom att ledaren bistår med direkt hjälp med projekt utvecklas de underordnades expertis och deras inneboende motivation stärks. Enligt artikeln *Assessing the work environment for creativity*<sup>38</sup> behövs kreativitet för att innovation ska kunna växa fram. Vidare menar artikeln på att ledarskap över kreativa människor kräver expertkunskap inom det kreativa området ledaren styr över. Enligt artikeln *Leading others to think innovatively together: Creative leadership* finns tydliga indikationer på att tillväxt och vinst kan vara relaterad till kreativitet och innovation.<sup>39</sup>

Individer, team och organisationer skiljer sig åt när det gäller kreativa problemlösningsstilar. Hur ledare hanterar dessa stilar kan ha en betydande inverkan på prestationen. De mest effektiva ledarna är duktiga på att hjälpa individer och grupper genom att samordna och integrera sina olika stilar för att driva fram en förändring.<sup>40</sup>

Anpassningsförmåga drivs av organisatorisk kreativitet, som har definierats som en kontinuerlig process av nytänkande. Anpassningsförmågan gör att en organisation blir mer effektivt då organisationen får lättare att behärska förändringsprocesser och kan ändra sina rutiner medvetet och kontinuerligt. Det innebär att organisationen avsiktligt kan upptäcka missnöjen, hitta nya saker att göra och lättare hitta nya tekniker och metoder innan någon annan. Av denna anledning är anpassningsförmåga en komparativ fördel i dagens effektiva organisationer.<sup>41</sup>

Människor och därmed även medarbetare tenderar att välja det säkra framför det osäkra och vågar därför inte alltid testa nya idéer i verkligheten. De väljer att se svåra problem som

---

<sup>37</sup> Teresa M. Amabile- Regina Conti- Heather Coon- Jeffrey Lazenby- Michael Herron, *Assessing the work environment for creativity*, 1996. Sid 1155-1165

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> DeGroote, Min Basadur "Leading others to think innovatively together: Creative leadership." 2004. Sid 103 - 121.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.

omöjliga att lösa och fokuserar istället på mindre problem. Dessutom letar oftast inte medarbetarna själva efter problem som kan uppstå utan väntar på att andra ska hitta dem åt dem. Detta är ett problem som kreativa ledare måste övervinna för att organisationen och dess medarbetare ska bli mer kreativa. För att övervinna detta problem måste ledarna utforma program och redskap för att medarbetarna ska bli mer öppensinnade, lära sig att hitta problem, lösa problem och slutligen implementera lösningar. Om ledarna försöker med dessa aktiviteter kan även de som i vanliga fall är skeptiska till nytänkande ta till sig nya idéer.<sup>42</sup>

## **4.6 Förväntningar på rollen som marknadschef och senare utfall**

Teorin inom detta område består främst av Hills undersökning på 19 marknads- och försäljningschefer. Boken beskriver hur chefernas förväntningar såg ut innan tillträdet samt hur utfallet blev efteråt. Samtidigt lyfter Hill fram frågor som dyker upp hos cheferna efter tillträdet och hur de genomgår en förändring för att anpassa sig till rollen som chef. Genom att studera utfallet efter tillträdet lyfter litteraturen även fram vilka egenskaper och yrkeskunskaper som krävs för det dagliga arbetet.

### **4.6.1 Förväntningar på chefskap innan tillträdet**

Innan cheferna i Hills studie blev beförtrade till chef hade de en funktion som gick ut på att utföra specifika uppgifter som de blev tilldelade. Ansvarsområdet var att individuellt bidra till organisationens helhet med den kunskap eller erfarenhet de hade inom sitt område.<sup>43</sup>

Förväntningarna på chefsjobbet visar sig i Hills studie handla om att de tillträdande cheferna såg ett formellt ansvar med stark auktoritet som fundamentalt för chefspositionen.<sup>44</sup>

Chefskapet skulle enligt deras uppfattningar komma handla mer om att leda uppgifter istället för att fokusera på att leda de anställda. Det vill säga att de såg sig själva fatta beslut som rörde affärer och försäljning istället för att fatta beslut för de anställda.<sup>45</sup>

Trots det såg de blivande cheferna ändå att chefsrollen skulle medföra att planera och sätta agendor för arbetsprocessen och på så sätt påverka vad de anställda skulle utföra. Hill

---

<sup>42</sup> DeGroot, Min Basadur "Leading others to think innovatively together: Creative leadership." 2004. Sid 103 - 121.

<sup>43</sup> Hill, Linda A, *Becoming a Manager*, 2003. Sid 3

<sup>44</sup> Ibid. Sid 20

<sup>45</sup> Ibid.



beskriver att cheferna såg detta som ett privilegium. Processen att organisera underställda negligerades dock fortfarande till förmån för att lägga sin fokus på försäljning och att vara en del av det kreativa.<sup>46</sup>

#### **4.6.2 Efter tillträdet**

Tidigt fick cheferna i studien inse att rollen som chef var annorlunda mot att individuellt bidra till arbetet och då vara den underordnade. Däremot var de ännu mer överraskade över bristen på sammanhang mellan att individuellt producera och leda samt brist i samband mellan deras förväntningar och det verkliga utfallet.<sup>47</sup> Som vi nämnde ovan var deras tidigare ansvarsområde att individuellt utföra uppgifter specifikt för deras kunskapsområde. Chefen blev istället ansvarig för en enhet och medarbetarna inom den, vilket gjorde att de huvudsakliga sysslorna nu handlade om att övervaka de anställda istället för att utföra det tidigare producerande arbetet.<sup>48</sup> Arbetet transformerades till att bli mer generellt orienterat inom ramen för chefskapet.

Efter deras första sex månader som chef hade de lagt märke till stora skillnader mellan att vara chef och att vara en del av uppgiften som en underordnad anställd. I och med att arbetet fortlöpte för cheferna, började de i större utsträckning ta avstånd från kunskapen av att vara en underordnad. De tog alltså avstånd från deras tidigare identitet som underordnad och det var inte förrän då de kunde acceptera sin nya identitet som chef.

När problem dök upp för de nya cheferna och verkligheten inte stämde överens med de förväntningar som byggts upp, utvecklade de incitament för att modifiera sitt ledarskap i linje med företaget. Här behandlas tre problem som cheferna var tvungna att ta itu med:<sup>49</sup>

*Hur ska man hantera konflikter med underordnade?*

*Hur ska man förstå och uppfylla sina överordnades krav?*

*Hur ska man försona sina tidigare förväntningar med det verkliga utfallet på arbetsplatsen?*

---

<sup>46</sup> Hill, Linda A, *Becoming a Manager*, 2003. Sid 22ff

<sup>47</sup> Ibid. Sid 53

<sup>48</sup> Ibid. Sid 3

<sup>49</sup> Ibid. Sid 12

Parallellt med ledarskapet löpte även ett administrativt ansvar vilket inkluderade bland annat pappersarbete och informationsutbyte. Dessa uppgifter ansåg cheferna tillhöra en negativ del av chefsrollen men ansåg att detta var en naturlig del av auktoriteten.<sup>50</sup>

#### **4.7 Sammanfattning**

I denna del har vi fått reda på hur chef- och ledarskap skiljer sig åt och hur de hänger ihop. En tydlig definition av chefsrollen har utformats där ledarskapet ses som en del av chefsrollen. Vidare har det redovisats vad effektivt ledarskap kan innebära och vissa egenskaper kan krävas för att en chef ska kunna vara en effektiv ledare. Sedan har området ledarskap över en kreativ verksamhet utforskats och sambandet mellan kreativitet och effektivitet har lyfts. Slutligen har ämnet, förväntningar på chefskapet och hur chefsrollen sett ut i verkligheten studerats utifrån Hills studie. All denna kunskap ska nu hjälpa oss i att analysera hur de observerade marknadschefernas förväntningar på chefskapet såg ut och hur det verkliga utfallet har blivit. Vidare kan vi nu lättare se om det finns teoretiskt belägg som styrker vårt empiriska material eller ej.

---

<sup>50</sup> Hill, Linda A, *Becoming a Manager*, 2003. Sid 24

## 5. Analys

---

*I de två tidigare kapitlen har empiri och teori behandlats. Det är nu dags att bearbeta materialet, för att senare kunna nå en slutsats. Vi arbetar enligt vår metod och utgår således från empirin för att finna stöd i teorin. Det är under det här kapitlet som vi kommer att märka om det finns belägg för att besvara vår frågeställning.*

---

### 5.1 Förväntningar innan tillträdet

När det gäller förväntningarna på chefskapet innan tillträdet menar en av de intervjuade cheferna att han i ökad utsträckning förväntat sig att få ägna mer tid åt det kreativa arbetet, såsom utformande av reklamkampanjer. Nu upplever denne istället att arbetet till stor del går ut på mer generella och övergripande arbetsysslor som exempelvis personalansvar, planeringsarbete samt strategiutformning. Under en annan intervju får vi istället höra att förväntningen var att arbeta mer övergripande och att få en större möjlighet till påverkan. Det kan tolkas som att dessa två förväntningar motsäger varandra. Hill presenterar i sin studie att deltagarnas förväntningar på chefsrollen var mer specialistorienterad än vad utfallet sedan blev. Detta stämmer alltså överens med den första av de två förväntningarna som presenterades ovan. Vi menar att det finns en förväntning som stämmer överens med Hills studie men också en förväntning som motsäger den. Detta ska dock ställas i förhållande till att urvalet i vår undersökning är relativt litet och att gruppen är något heterogen gällande bakgrund samt bransch.

Med chefsrollen uppstår krav på att kunna ta beslut och att leda underordnade mot önskat resultat. Detta var något som de intervjuade cheferna i stor utsträckning lyfte fram som fundamentalt för chefsrollen. Ett fåtal chefer såg även fram emot att till större del få bestämma över de anställda vilket styrks av den teori som finns kring chefernas förväntningar på ledarskapet. I teorin lyfts auktoritet fram som en viktig del i chefsrollen. Dock var andelen som såg fram emot att bestämma över underordnade lägre i vår undersökning än i Hills studie. Eventuellt kan detta bero på att de innan tillträdet skaffat sig information om hur chefsrollen ser ut och om hur bestämmandet går till. Det är också tänkbart att det rör sig om en kulturell skillnad då studierna är gjorda i olika länder, USA och Sverige. En annan förklaring kan vara att många av de marknadschefer vi intervjuat har en mer senior roll, än de i jämförelsestudien.

Det kan tänkas att de genom detta hunnit skaffa sig större erfarenhet som ledare, vilket skulle kunna förklara skillnaden.

I övrigt får vi olika svar angående frågan om vilka förväntningar marknadscheferna hade inför sitt jobb, exempelvis utmanande, stimulerande, roligt och internationell karriär. Detta gör att vi inte ser så tydliga trender i svarsmaterialet. Denna spridning kan tänkas bero på att frågan är ställd på ett öppet sätt och heller inte kommer med några förslag eller påståenden.

Avsaknaden av detta kan tänkas öppna upp för en större spridning i svaren. En annan faktor som kan påverka vårt material är att det för många intervjuade, gått många år sedan dessa förväntningar infann sig, de riskerar helt enkelt att ha glömt bort hur det faktiskt var.

## **5.2 Chefsrollens verkliga karaktär**

Många chefer tycks efter hand inse att arbetet innebär mer administration än förväntat. Vidare var det en av de intervjuade som ansåg att han hade svårt att överge sin gamla roll i den producerande processen för att arbeta med ett mer övergripande ansvar. Han påstod även att det tog ett år innan han upplevde sin chefsroll som effektiv och givande. Ett liknande fenomen tas upp i Hills studie där hon hittar tendenser som pekar på att chefer efter tillträdet fortfarande lever kvar i ett gammalt arbetsmönster och finner det svårt att gå vidare. Som en konsekvens av att träda in i chefsrollen uppstod en period där chefen fick vänja sig vid att förväntningarna på arbetet och det verkliga utfallet, inte stämde överens. Det kunde ta upp till ett år innan denna period var förbi och cheferna fann sig tillrätta i sin roll.

I våra intervjuer framgick att det innan tillträdet fanns förväntningar på chefsrollen som auktoritär med direkt beslutsfattande. Det visade sig i utfallet att det finns en uppfattning som menar att det är svårare att ta direkta beslut än vad som förväntats. Detta kan delvis bero på att det är många röster inom organisationen som ska göras hörda innan beslut tas. Det här kan antas vara nära sammankopplat med de byråkratiska processer som genomsyrar dagens företag. Därtill berättar många av de intervjuade om vikten av att sälja in sina idéer inom organisationen och försöka förankra sina förslag hos medarbetare och chefer. För att lättare få igenom sina förslag samt större beslut är det en fördel om cheferna är duktiga på det som kan samlas under begreppet organisationspolitik. Att få igenom beslut beskrivs i teorin som att chefen befinner sig klämd mellan sina underordnade, vilka denne måste kunna hantera konflikter med, och sina överordnade som ställer krav som chefen måste uppfylla. Detta och

liknande resonemang lyfts under intervjuerna i vår undersökning. Det kan alltså tänkas att det är detta spänningsförhållande uppåt och nedåt i organisationen som ger upphov till trögrörlighet i den beslutsfattande processen.

### **5.2.1 Problem och svårigheter på jobbet**

I arbetet som marknadschef finns ansvarsområden som budgetansvar, personalansvar, administration, delegering och leveranskrav. Den här typen av utmaningar kan antas finnas även för chefer inom andra yrkesgrupper, och är därför rimligtvis inte specifika för marknadschefer. De intervjuade lyfter dock fram andra problem och svårigheter som skulle kunna klassificeras som mer branschspecifika. Här nämns bland annat svårigheten att internt, få stöd i sina kreativa och ofta nytänkande idéer. Även utmaningen att hitta rätt målgrupp och att framgångsrikt kommunicera till denna, kan anses som unikt för marknadschefer. De intervjuade sätter generellt stor tilltro till sin kreativitet när de söker lösningar på den här typen av problem. De beskriver det som viktigt att våga tro på sina idéer och att hålla fast vid dem, även vid hård kritik.

*”Man måste vara beredd på att få smällar nerifrån, uppifrån och även från sidan, det gäller att kunna ta dessa när det blåser. För blåsa, kommer det att göra.”*

Teorin beskriver det som vanligt förekommande att anställda inte fokuserar vid de svåra problemen utan istället väljer att lösa de lätta, mindre. För att bli en framgångsrik marknadschef krävs rimligtvis att våga ta tag i dessa stora problem och att arbeta vidare trots tuffa motgångar. I Hills studie beskrivs problem med att försonas med sitt yrke då det inte blev som man trott. Flera av de intervjuade har arbetat länge inom branschen och också haft flera olika roller. En stor andel av de intervjuade har upplevt att mängden administrativa sysslor ökat i takt med att de själva stigit i hierarkin. Både cheferna i Hills studie och flera av de intervjuade upplever detta som negativt. Under en intervju framförs följande, dock i något lättsam ton:

*”Administration är något nödvändigt ont.”*

Marknadscheferna verkar trivas bättre då de får arbeta mot kunder och anställda, de påverkar gärna sin omgivning. Vi grundar detta på att de intervjuade berättat mycket om hur de trivs med det säljande arbetssättet, där de påverkar mycket själva. Det kan handla om interna förhandlingar men även hur de lättast ska nå ut till marknaden och kunna påverka den i stort.

### 5.2.2 Effektiv syn på chefsroll

I teoriavsnittet beskrivs administrativt arbete som något som följs av en auktoritär roll. Vidare går det att utläsa i teorin att chefernas arbete transformerades till att bli mer generellt orienterad, vilket gav dem ett mer övergripande ansvar inom organisationen.

Utifrån de intervjuer vi har gjort tycker vi oss se fyra extra viktiga egenskaper som behövs för att bli en bra marknadschef: driv, god lyssnare, mod och envishet. Dessa karaktäriseras av personliga egenskaper som på ett eller annat sätt ska fungera som katalysator för att anställda ska känna sig motiverade, samt för att kunna förankra idéer hos individer inom organisationen. De intervjuade tenderar att lyfta fram denna typ av generella egenskaper som fundamentala för marknadschefer att besitta. De är mer sparsamma med att lyfta fram det som kan betraktas som specifika yrkeskunskaper, exempelvis grafisk kunskap och att vara en god kommunikatör. Denna bild stöds av det teoretiska stycket som beskriver hur man som chef utvecklas mot en mer generell roll. Detta kan ställas i kontrast mot den mer branschorienterade specialistrollen (exempelvis Art Director eller grafiker) som en underordnad har. Alltså tycker vi oss, utifrån de egenskaper som de intervjuade lyfter fram som viktiga, se tendensen att man som chef innehar en mer generell och övervakande roll än en specialiserad roll.

I vårt empiriska material lyfter marknadscheferna fram att det är viktigt att vara en demokratisk chef. De poängterar också vikten av att kunna lyssna på vad de anställda inom ens enhet kan bidra med för att skapa effektivitet. Detta gör att de anställda får en känsla av att vara med i beslutsprocessen istället för att enbart lyda order uppifrån. Även teorin visar på att den här typen av ledarskap ökar effektiviteten i organisationer. Att entusiasmera medarbetarna lyfts fram som en annan viktig aspekt i teorin såväl som i empirin.

*”Jag är väldigt positivt inställd till en platt organisation, man ska kunna säga vad man tycker.”*

För marknadscheferna i studien är det viktigt vara lyhörda, både inåt organisationen och utåt. Skulle man som chef peka med hela handen och inte lyssna på sina anställda finns risken att de anställda tappar lusten, detta kan drabba den kreativa verksamheten. Vilket i sin tur förmodligen skulle ge upphov till att organisationen tappar effektivitet. Med lyhördhet utåt

menas att lyssna på sina kunder och bevaka trender på marknaden. Detta är viktigt för att hela tiden kunna erbjuda något som uppfyller kundernas behov och därmed bibehålla en god relation med befintliga kunder, samt hålla avstånd mot konkurrenter.

### **5.3 Kreativt ledarskap**

Marknadschefer är enligt vår definition ansvariga för en kreativ verksamhet. Deras största utmaning i denna aspekt kan tänkas vara att de måste driva arbetet framåt genom att skapa en så kreativ miljö som möjligt för att motivera medarbetarna.

Enligt teorierna om kreativt ledarskap riskerar organisationer där ingen letar efter problem att stå still. Det krävs därför att chefer över kreativa verksamheter kan skapa en gynnsam miljö, där medarbetarna vågar och vill leta efter förbättringsmöjligheter. De intervjuade nämner också vikten av att vara modig och envis för att lyckas som marknadschef. Här menar de på att mod och envishet är viktigt för att man ska våga tro på sig själv och pröva nya idéer.

Vidare förs ett resonemang om att det finns en tröghet i organisationer och att nytänkande inte alltid uppskattas. Det kan tänkas att marknadschefer är medvetna om detta och eventuellt arbetar för att förändra miljön, på så vis skapas nytänkande inom företaget. Kotter definierar ledaren som den som kommunicerar ut visioner såväl som direkttioner. Ledarskap handlar mycket om att motivera och inspirera, vilket skapar en så bra arbetsmiljö som möjligt. Genom att ha ledarskapet i fokus, kan det tänkas att marknadscheferna skapar den kreativa miljö som krävs för att högre effektivitet ska kunna uppnås.

Enligt en teori om kreativt ledarskap krävs det att chefer med kreativt ansvar har specialistkunskap, inom den verksamheten de är ansvariga för. Det kan tänkas att marknadschefer gynnas av att ha arbetat inom marknadsföring tidigare och på så vis ha erhållit den expertkunskap som behövs inom yrket. Detta stämmer väl överens med den erfarenhet de intervjuade har då de flesta har arbetat en del med marknadsföring innan de blev marknadschefer.

Enligt Yukl och Kotter anses en chef arbeta med mer generella arbetssysslor än denne gjorde som underordnad. Men några av de intervjuade är ansvariga för kampanjer, reklambudskap och stora delar av försäljningen. Hills studie av marknadschefer menar att arbetet transformeras till att bli mer generellt orienterat efter tillträdet som chef. Därför menar vi att

de flesta marknadschefer har generella arbetsuppgifter, med några få undantag. De mer specialiserade arbetsuppgifterna utgörs av det faktiska marknadsföringsarbetet.

## 6. Slutsats

---

*Detta kapitel utgör den sista delen av vår uppsats. Målsättningen är att i denna avslutande del på ett så tydligt sätt som möjligt påvisa studiens resultat.*

*Vi vill inledningsvis göra en påminnelse om våra frågeställningar. Den första belyser marknadschefers förväntningar på chefsrollen innan tillträdet, samt hur väl dessa förväntningar stämmer överens med det verkliga utfallet. Den senare fokuserar på vilka egenskaper marknadscheferna anser vara viktiga i chefsrollen, samt vilka problem som uppstått. För att ge en så överskådlig bild som möjligt kommer resultatet av analysen att presenteras ämnesvis.*

---

### 6.1 Förväntningar med efterföljande utfall

Enligt empirin finns det förväntningar på att marknadschefsrollen ska innehålla mer praktiskt, kreativt arbete än vad som faktiskt är fallet. Teori som har studerats i detta arbete stödjer detta resonemang. Den rakt motsatta förväntningen, att arbetet innehåller mer övergripande ansvar för verksamheten och mindre specialistsysslor, lyftes också fram under intervjuerna. Vidare berättar marknadscheferna att de hade förväntningar på ledarskapet i sig och att få mer inflytande. Generellt kan sägas att vi fick väldigt olika svar på frågan och hade svårt att utröna några specifika tendenser.

I empirin finner vi bevis för att det finns en tröghet i den beslutsfattande processen. En anledning till denna tröghet tycker vi oss finna av det spänningsförhållande som finns mellan över- och underordnade. Trögheten tenderar att vara avsevärt större och mer utdragen än vad vissa förväntat sig. Vidare poängterar ett urval av marknadscheferna att de upplevde svårigheter i att förankra idéer i företaget.

I empirin går det att utläsa att marknadscheferna själva uppfattar det som svårt att vara effektiv som ny i chefsrollen, detta på grund av svårigheten att lämna gamla arbetsmönster. Detta fenomen styrks av Hills studie, där de flesta upplevde problem vid anpassningen till den



nya rollen. Det knapphändiga utfallet i vår studie gör det svårt att påvisa någon vetenskaplig grund för att nyblivna chefer brister i anpassningsförmåga. Vi skulle eventuellt kunna få ett annorlunda resultat om urvalet bland de intervjuade varit större. Vidare hade vi eventuellt kunnat få en mer nyanserad bild av chefsrollen om intervjuerna skett nära inpå deras tillträde.

Vår frågeställning är som tidigare nämnt:

*Vilka förväntningar har marknadschefer på rollen som chef och hur väl stämmer dessa förväntningar överens med det verkliga utfallet?*

Från denna kan vi nu med reservation för eventuellt tunna källor, utläsa att vissa förväntningar på chefskapet stämmer överens med verkligheten och att andra inte gör det. Chefsrollen tenderar generellt att vara mer trögrörlig än många trodde och också hoppats på.

## **6.2 Egenskaper, effektivitet, problem och kreativitet**

De problem och svårigheter som de intervjuade lyfter fram tenderar att vara generella chefsproblem snarare än branschspecifika. Marknadscheferna talar mestadels om problem inom personalansvar, delegering och leveranskrav. I betydligt mindre utsträckning lyfter de fram problem som kan antas vara mer speciella för marknadschefer. På grund av detta, pekar vårt empiriska material mot att de utmaningar och svårigheter som marknadschefer primärt ställs inför inte skiljer sig avsevärt ifrån vad andra chefer generellt ställs inför.

Det finns dock tendenser som visar att marknadscheferna upplever problem i att få stöd för kreativa idéer internt inom företaget. Detta har rimligtvis att göra med kraven på att de måste utveckla och föra företaget framåt. Det är något som kan vara svårt i stora företag, där begränsade möjligheter finns för exempelvis marknadsföringsbudgeten. Det kan även vara ett problem om marknadschefen upplever företaget som för konservativt med hänseende på vad denne vill åstadkomma. Ett annat problem som fördes fram under intervjuerna var den ökade mängden administrativt arbete. Detta symptom tycks öka i takt med att marknadscheferna stiger i hierarkin. Flertalet verkar även uppfatta detta som negativt och arbetar hellre med mer praktiska arbetsuppgifter.

De egenskaper som marknadscheferna tror är viktiga för att lyckas i sin roll tenderar också att

primärt vara egenskaper som torde vara viktiga för alla typer av chefer. Här nämns driv, lyssnande, mod och envishet. Förvisso nämns andra typer av egenskaper som kan tolkas som mer yrkesspecifika, såsom kreativitet och att vara en god kommunikatör. Dock nämns inte dessa egenskaper lika frekvent och saknar därav samma tyngd. Även gällande problem och svårigheter nämner de intervjuade mer generella sådana än yrkesspecifika. Således märks att det bland de intervjuade snarare fokuseras vid ledaregenskaper i stort, istället för speciella egenskaper hos marknadschefer.

Vår andra frågeställning är som tidigare nämnt:

*Vilka egenskaper lyfter marknadscheferna fram som viktiga för att vara en bra marknadschef och vilka problem upplever de har uppstått i marknadschefsrollen?*

En bra marknadschef anses vara drivande och lyssnande, de ska även visa på mod och envishet. De problem som marknadschefer för det mesta ställs inför är personalansvar, delegering och leveranskrav. Dessa problem och svårigheter skiljer sig inte särskilt mycket från vad andra chefer ställs inför.

Gällande kreativt ledarskap har vi konstaterat att den största utmaningen kan vara att framgångsrikt skapa en gynnsam kreativt miljö, där medarbetarna känner sig motiverade till att arbeta. Mod och envishet verkar vara viktiga egenskaper för att våga testa nya idéer, det är därför viktigt att marknadschefen bidrar till att medarbetarna ska våga tro på sig själva. Genom att använda sig av ett bra ledarskap kan marknadscheferna lyckas bättre med denna uppgift.

Det har även påvisats som viktigt att chefer med ansvar över kreativ verksamhet har expertkunskap inom det kreativa yrket de är chef för, detta för att kunna uppnå bra effektivitet i sina chefsroller. Huruvida marknadschefer har mer eller mindre generell ledarskapsroll går ej påvisa.

## **6.3 Utvärdering och förslag på vidare forskning**

### **6.3.1 Vårt material**

En potentiell svaghet i vår studie är det empiriska materialet, detta då antalet intervjuer är relativt få. Att vi valde att ställa många och öppna frågor kan också tänkas ha påverkat det empiriska resultatet. Detta eftersom intervjuformen tillåter varje enskild respondent att fritt tolka frågan och besvara den med egna ord. Då marknadscheferna gjorde egna tolkningar av våra frågor, upplevde vi det som svårt att sammanställa materialet på ett fullständigt korrekt sätt. Eftersom poängen från början varit att undersöka rollen ur marknadschefernas synvinkel hade det eventuellt varit lättare att urskilja tydliga trender och se säkrare resultat med hjälp av färre och snävare frågor. Dessa hade då kunnat vara mer inriktade mot själva marknadschefsrollen. Dock hade vi i så fall riskerat att missa viktigt material som nu styrker vår frågeställning.

En stor del av de intervjuade hade vid intervjutillfället kommit så långt i sin karriär att de inte längre kan betraktas som nyblivna marknadschefer. Det hade varit önskvärt med fler nyblivna marknadschefer, vilket också var vår målsättning från början. Dessa antas då bättre kunna minnas sina förväntningar innan tillträdet.

### **6.3.2 Vad har vi lärt oss under resans gång?**

Vi har insett att den här typen av abduktiv studie ställer stora krav på bra förberedelser. När vi började gav vi oss ut för att undersöka ett område med många aspekter och angreppsvinklar. Vårt angreppssätt var att ge oss ut och lyssna på en stor mängd information, som våra intervjupersoner delade med sig av, för att därefter analysera vad de sagt och leta efter trender, likheter och samband. Det hade underlättat att vid start, ha en tydligare och snävare bild av vad vi faktiskt letade efter. Detta är svårt då man samtidigt vill hålla en vis bredd för att kunna fånga upp relevanta problem. Men eventuellt kunde vi ha haft en mer specialiserad frågeställning.

Vidare har det varit svårt att göra en studie kring ett ämne där det finns ganska tunn forskning sedan tidigare. Här menar vi att om mer forskning gjorts kring marknadschefer roll samt problem, hade vi haft lättare att läsa på mer och redan från början hitta ett specifikt problem.

### **6.3.3 Förslag på vidare forskning**

Huruvida marknadsföringschefer på något sätt skiljer sig från andra chefer och i så fall hur, är ett område som det kan forskas mer inom. Det är svårt att finna tydliga tecken på hur deras ledarskap skiljer sig åt mot andras. Det vore intressant med en studie som närmare undersöker vilka aspekter i chefskapet som är unikt för just marknadschefer.

## 7. Källförteckning

### Böcker

- Armstrong & Kotler, 2007. *Marketing an Introduction*, 8:e upplagan. New Jersey: Pearsons Prentice Hall.
- Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, 2006. *Finn – Att utreda forska och rapportera* 8:e upplagan. Malmö: Liber.
- Hill, Linda A, 2003. *Becoming a Manager*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Jacobsen, Dag Ingvar, 2002. *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jaensson, Jan-Erik, 1997. *Marknadsorientering i tjänsteföretag - en studie av försäkringsbolag*. Umeå: Umeå Business School.
- Kotler, P and Keller, K.L, 2008. *Marketing Management – 13<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Pearsons Prentice Hall.
- Kotter, John, P, 1990. *How leadership differs from Management*. New York: The free press.
- Yukl, Gary, 2010. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.

### Artiklar

- DeGroot, Min Basadur. 2004. "Leading others to think innovatively together: Creative leadership." *The Leadership Quarterly*, Volym 15, nr 1, sid 103 - 121.
- Mumford, M.D - Scott, G.M.- Gaddis, B.- Strange, J.M, September 2002. "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships", *The Leadership Quarterly* År: 2002 Volym: 13 Nummer: 6 Sida: 705-750
- Teresa M. Amabile- Regina Conti- Heather Coon- Jeffrey Lazenby- Michael Herron, 1996. "Assessing the work environment for creativity". *The Academy of Management Journal*. Volym 39, Nr 5, Sid 1154-1184

## Uppsatser

- Kalcin, Mikaela – Lovén, Linus – Quist, Frida – Rudsvik, Johan, 2006. *Ny chef på jobbet – en studie av nya chefers förväntningar och syn på chefsrollen kontra utfall*. Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, kandidatuppsats.
- Hässler, Jennifer – Karlberg, Anna – Palmstierna, Vanessa, 2006. *Motsvarar första chefsrollen förväntningarna? –16 kvinnliga chefer berättar*. Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, kandidatuppsats.

## Muntliga källor

- Andreasson, Carl – Trygg Hansa
- Fridolf, Martin – Coop
- Isaksson, Jens – Handelsbanken
- Larsén, Ola - The Astonishing Tribe (TAT)
- Liljenberg, Magnus – Nordea
- Lindroth, Sara – JoLife
- Lundin, Martin - Sony Ericsson
- Marklund, Åsa – Berghs

## Internetmaterial

Fransson, Ivar (Vd Coop marknad och ansvarig utgivare för hemsidan), 2010,

*Företagsinformation*, [http://www.coop.se/Globala-sidor/om\\_coop/Foretagsinformation/](http://www.coop.se/Globala-sidor/om_coop/Foretagsinformation/) - 2010-05-10

Keysendal, Mikael (webbansvarig Berghs), 2010. *Om skolan*,

[http://www.berghs.se/4/sv/Om\\_skolan](http://www.berghs.se/4/sv/Om_skolan) – 2010-05-10

Larsén Ola (Marknadschef), 2010, *Meet theTribe*,

<http://www.tat.se/site/thetribe/about.html> – 2010-05-10

Lindroth, Sara (Marknadsdirektör och presskontakt), 2010. *Om oss*,

<http://www.jolife.se/site.php?lan=sv&sid=a&cat=117&ref=117> – 2010-05-10

Östman, Helena (Informationschef), 2010, *Om Nordea*,

<http://www.nordea.com/Om+Nordea/52062.html> – 2010-05-10

*Handelsbanken\**, *Om banken – banken i korthet*, <http://www.handelsbanken.se> – 2010-05-10

*SonyEricsson\**, *Om oss*,

<http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/aboutus/mission?cc=se&lc=sv> -  
2010-05-10

*Trygg Hansa\**, *Om företaget*, <http://www.trygghansa.se/04OmTH/Page7670.html> – 2010-05-10

\* Här har ingen ansvarig utgivare för webbsidan eller annan namngiven person kunnat identifieras

## 8. Bilaga

### Intervjufrågor

1. Kan du berätta lite om din bakgrund? Såsom utbildning, tidigare anställningar och övriga intressen.
2. Vilken är din formella titel, och vilka ansvarsområden innebär den?
3. Kan du berätta vad du gör en vanlig dag på jobbet?
4. Vilka var dina förväntningar på ditt första\_chefsjobb inom marknadsföring, innan du började jobba?
5. Hur väl stämde dessa förväntningar?
6. Hur var du som marknadschef när du var ny i chefsrollen? Ge exempel.
7. Hur såg dina förväntningar ut på det här jobbet innan du började?
8. Hur väl stämde de med verkligheten?
9. Om du inte var marknadschef, vad skulle du då göra?
10. Vilket var det första problemet du stötte på, på jobbet?
11. När fick du för första gången beröm?
12. Vad är det svåra med att vara chef?
13. Om du skulle utveckla dig i din chefsroll, skulle du behöva någon mer utbildning?
14. Vad hade du kunnat förbättra i ditt chefskap?
15. Hur tror du att rollen som marknadschef skiljer sig åt mellan olika branscher?
16. Hur skulle du beskriva dig i rollen som chef idag? Ge gärna exempel. Skillnader mot när du var ny?
17. Vilka egenskaper tror du är viktiga för att bli marknadschef?
18. Är det några av dessa som är extra viktiga för att vara en bra marknadschef?
19. Vilka egenskaper har du som hjälpt dig i din roll?
20. Hur tror du andra ser på dig som chef?
21. Hur trivs du i din roll?
22. Om du skulle rekrytera en efterträdare till dig själv, hur skulle denna vara? Varför? Vilka egenskaper söker du hos en efterträdare?