

# **Kundrelationer i reklambranschen**

**Kristina Eriksson**  
SPLMH05

Augusti 2008

### Sammandrag

Syftet med uppsatsen är att utifrån kvalitativa intervjuer och teori förstå hur reklambyråer kan skapa långvariga kundrelationer. Studien har gjorts genom personliga intervjuer med elva personer som arbetar på fyra olika reklambyråer. På samtliga byråer har intervjuer gjorts med en person i ledande position, en produktionsledare samt en kreatör (Art Director eller Copywriter). Intervjumaterialet har analyserats genom kodning med en kvalitativ ansats. Resultatet av intervjuerna har knutits till relevant litteratur inom ämnet kundrelationer.

Slutsatser författaren har dragit av sin studie är att det reklambyråerna anser är det viktigaste för att skapa långsiktighet är att göra bra reklam. Trots detta anser byråerna att den vanligaste orsaken till kundbortfall är att det byts ut människor på kundsidan; att det kommer en ny marknadschef. Den personliga relationen framhävs som viktig. Vad avser frågan om huruvida korta kundrelationer är ett problem för branschen är den svår att besvara då en kvalitativ metod används i uppsatsen, dock ger empirin en fingervisning om att korta kundrelationer kan vara ett problem för branschen. Det är dock värt att poängtera att endast en byrå ansåg att den egna verksamheten led av detta problem.

### Nyckelord

Långsiktiga kundrelationer, Reklambyrå, Kundrelationer, Kundbortfall, Strategi, Marknadsföring, Relationsmarknadsföring

## **Abstract**

### **Customer Relations in the Advertising Business**

The purpose of this essay is to understand how advertising agencies can create long-term customer relationships. The author will do this by using qualitative studies and theory. The study has been made through personal interviews with eleven persons who work at four different advertising agencies. At all the agencies interviews has been made with one person in a leading position, one account manager and one with creative tasks (Art Director or Copywriter). The results of the interviews have been linked to the relevant literature within customer relations.

The author's conclusions from the study are that the most important factor when it comes to creating long-term relations is to create good advertising. Despite this, the agencies believe that the most common cause of customer loss is the replacement of people on the customer side. The personal relations are believed to be important.

The question of whether or not short-term relationships are a problem is difficult to answer when using a qualitative method. The empiricism hints that short-term relationships could be a problem for the advertising agencies. It's worth emphasizing that only one agency mentioned that their agency suffered from this problem.

### **Keywords**

Long-term Relationships, Advertising Agency, Customer Relations, Customer Lost, Strategy, Marketing, Relationship Marketing

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1	SYFTE	6
1.2	PROBLEMSTÄLLNING	6
1.3	AVGRÄNSNINGAR	6
1.4	MÅLGRUPP	7
1.5	DISPOSITION	7
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>8</b>
2.1	URVAL	8
2.2	INTERVJUER	9
2.3	ANALYS AV INTERVJUER	10
<b>3</b>	<b>TEORI</b>	<b>11</b>
3.1	RELATIONSMARKNADSFÖRING	11
3.1.1	<i>Fokus på existerande kunder</i>	12
3.1.2	<i>Relationsmarknadsföring i praktiken</i>	12
3.2	KUNDRELATIONER I REKLAMBRANSCHEN	13
3.2.1	<i>Orsaker till kundbortfall</i>	13
3.2.2	<i>Sårbarhetssignaler i kundrelationen</i>	13
3.2.3	<i>Strategier för att behålla kunden</i>	14
3.3	AVIGSIDAN MED LÅNGSIKTIGA KUNDRELATIONER	15
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>17</b>
4.1	KUNDRELATIONER	17
4.1.1	<i>Varför är det ett problem?</i>	17
4.2	TIDSRAM FÖR SAMARBETE	18
4.3	KUNDBORTFALL	19
4.3.1	<i>Människor byts ut</i>	20
4.3.2	<i>Personkemi</i>	20
4.3.3	<i>Bristande engagemang</i>	20
4.3.4	<i>Praktiska saker</i>	21
4.3.5	<i>Pengar</i>	21
4.3.6	<i>Ej tillräckligt proaktiva</i>	21
4.3.7	<i>Resultat</i>	21
4.3.8	<i>Olika syn på reklam</i>	22
4.4	HUR UNDETVIKS KUNDBORTFALL?	22
4.4.1	<i>Gör ett bra jobb</i>	22
4.4.2	<i>En fungerande kundrelation</i>	23
4.4.3	<i>Fungerande service</i>	23
4.4.4	<i>Sociala aktiviteter</i>	24
4.4.5	<i>Proaktivitet</i>	25
4.4.6	<i>Nystart i projekt</i>	25
4.5	KUNDRELATIONSSTRATEGI	26
4.5.1	<i>Kundutvecklingsprojekt</i>	26
4.5.2	<i>Interna uppföljningsmöten</i>	26
4.5.3	<i>En grundläggande strategi</i>	26
4.5.4	<i>Skillnad i typ av kund</i>	27
4.5.5	<i>Storlekens betydelse</i>	27
4.5.6	<i>Längdens betydelse</i>	28
4.6	NÄR KUNDRELATIONEN BLIR FÖR LÅNG	28
4.7	BRYTNING MELLAN BYRÅ OCH KUND	30

4.8	UPPFÖLJNING AV KUNDBORTFALL .....	31
4.8.1	<i>Informationshantering av utvärdering</i> .....	32
<b>5</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>DISKUSSION</b> .....	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>REFERENSFÖRTECKNING</b> .....	<b>40</b>
8.1	SKRIFTLIGA KÄLLOR .....	40
8.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	40
8.3	MUNTliga KÄLLOR .....	40

# 1 Inledning

Hur skapar reklambyråer långsiktiga kundrelationer? En långsiktig kundrelation är inte bara viktigt för reklambyråer utan är även en fördel för kunden, det vill säga annonsören i detta sammanhang. Enligt Doyle med flera är korta kundrelationer ett nyckelproblem som reklambyråer står inför. Grunden till detta är att reklambyråer är känsliga inför förändringar i den operativa miljön. (Doyle et al, 1980 s. 18) Hur sårbara de är beror på hur stora de är. (ibid. s. 18) Doyle med flera fastslog redan 1980 att korta kundrelationer är ett problem för reklambranschen och tog fram förslag till hur reklambyråer kan lära sig se signaler och identifiera en sårbar relation. I en omfattande undersökning utförd av analysföretaget Regi är i princip samtliga av de intervjuade byråcheferna överens om att korta kundrelationer är ett problem för branschen (Regi, 2005). En anledning till att korta kundrelationer och bortfall av kunder är ett problem för reklambyråer är att varje kund har ett stort finansiellt värde. En förlust av en stor kund kan innebära en potentiell katastrof såsom en byrås fall eller uppsägning av personal. (Doyle et al 1980 s. 18) Med detta i tanken vill författaren till denna uppsats undersöka på vilket sätt reklambyråer arbetar för att undvika problemet med korta kundrelationer.

## 1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utifrån kvalitativa intervjuer och teori förstå hur reklambyråer kan skapa långvariga kundrelationer.

## 1.2 Problemställning

De frågeställningar som driver denna uppsats är:

Vilka metoder finns för att skapa långsiktiga kundrelationer i reklambranschen?

Är korta kundrelationer ett problem för reklambyråer?

Vilka orsaker finns till kundbortfall?

## 1.3 Avgränsningar

Andra branscher än reklambranschen kommer inte att undersökas i denna uppsats vidare kommer endast medelstora och stora reklambyråer att delta i undersökningen. Författaren kommer inte att

undersöka kundens syn på kundrelationer och lojalitet då denna redan varit med i en stor undersökning utförd av Regi.

## 1.4 Målgrupp

Målgrupp för denna uppsats är reklambyråer som arbetar för att skapa långsiktiga kundrelationer.

## 1.5 Disposition

Uppsatsen inleds med ett teoristycke där författaren presenterar relationsmarknadsföring. Efter detta fortsätter uppsatsen med en teoridel där läsaren får följa forskning kring kundrelationer i just reklambranschen; det fält där denna uppsats rör sig. Den tredje delen av teorin tar upp en avigsida med långsiktiga kundrelationer och forskning kring detta. Därefter följer empiridelen vilken består av åtta delar. Till och börja med går författaren in på anledningar till att korta kundrelationer är ett problem och därefter behandlas den tidsram som är vanligast vid reklamsamarbete. Efter detta kommer två stycken vilka behandlar kundbortfall. Första stycket går igenom orsaker medan det följande stycket behandlar på vilket sätt reklambyråer arbetar för att undvika att förlora sina kunder. De sista styckena i empirin behandlar strategi för långa kundrelationer, brytning mellan kund och byrå samt på vilket sätt reklambyråer arbetar med uppföljning av kundbortfall. Efter empirin presenteras resultaten av studien och i diskussionsstycket som följer diskuteras dessa resultat utifrån teorin. Sist i uppsatsen kommer en avslutning.

## 2 Metod

Undersökningen bygger på öppna intervjuer med elva personer på fyra reklambyråer. En kvalitativ metod har valts framför en kvantitativ metod då uppsatsens syfte är att generera ökad förståelse. Den kvalitativa undersökningen försöker utifrån ett litet material tränga djupt in en problematik. (Svenning 2003 s. 159) Istället för att generalisera ett problem skall den kvalitativa undersökningen verka exemplifierande (ibid. s. 101) och är mer sensibel i sitt slag.

När det gäller vetenskapliga undersökningar är validitet viktigt. Kopplingen mellan empiri och teori kallas validitet. För att fastställa uppsatsens validitet har författaren frågat sig följande frågor: ”mäter jag det jag avser att mäta?”, ”ställer jag rätt frågor”, ”ställer jag frågorna till rätt personer” och ”ställs frågorna på ett objektivt sätt?” (ibid. s. 63-65) Något annat som är viktigt vid vetenskapliga undersökningar är reabilitet. Med reabilitet innebär att resultaten skall vara tillförlitliga. Författaren har försökt säkerhetsställa reabiliteten genom att mäta med precisa mått, ha klara definitioner i intervjufrågorna samt genom att undvika intervjuareffekt. (ibid. s. 67-68)

Intervjumaterialet har analyserats med hjälp av kodning. Kodning innebär att man ”sätter etiketter” och skapar begreppskategorier. Materialet har lästs igenom ett flertal gånger, där varje läsning gett nya infallsvinklar. (ibid. s. 160) De nedskrivna intervjuerna har vidare delats upp i ämnesområden och de olika byråernas svar har markerats med en varsin färg. De har alltså blivit sorterade med hjälp av överstrykningspennor. Detta för att kunna skilja dem åt och göra en jämförelse möjlig.

Även om fördelarna är många med den kvalitativa metoden, så finns det även nackdelar eller faror. En av de faror som finns med kvalitativ intervju är utrymmet för intervjuareffekt. Med intervjuareffekt menas att intervjuaren påverkar respondenten genom exempelvis inpass, utrop och minspel vilket gör att intervjun inte blir objektiv. (ibid. s. 164) För att försöka undvika intervjuareffekten har författaren försökt rikta all sin uppmärksamhet åt respondenten med att lyssna och inte argumentera. Istället har författaren följt upp oklarheter med frågor såsom ”hur menar du då?” och ”berätta lite mer om det här?”. (ibid. s. 121)

### 2.1 Urval

När det gäller en kvalitativ undersökning finns ingen mening att göra ett slumpmässigt urval. Ett slumpmässigt urval används när det handlar om att generalisera och då den kvalitativa undersökningen skall exemplifiera har ett selektivt urval gjorts. (Svenning 2003 s. 110) Samtliga av

de intervjuade företagen är reklambyråer. Geografiskt är de belägna i Stockholm och Göteborg. Författaren har endast intervjuat byråer i landets storstäder, då de större byråerna oftast är belägna i denna typ av städer. Storleksmässigt faller alla byråer utom en in i kategorin *medelstora byråer* (10-24,9 Mkr i byråintäkt). En av byråerna faller in i kategorin *storbyrå* (över 25 Mkr i byråintäkt). Samtliga byråer hade över 20 anställda. Det var allt som allt fyra byråer som deltog i undersökningen och totalt var det elva respondenter. Anledningen till att författaren valt att intervjua färre byråer och istället flera personer på varje byrå är att uppsatsen syfte inte är att generalisera utan exemplifiera. Detta gör att det är intressantare att se hur det skiljer sig åt bland de anställda på varje byrå. Det viktiga var att samtliga av de intervjuade arbetade med mycket kundkontakt. Efter att författaren hade gjort sitt urval kontaktades byråerna först via e-post, men då detta inte gav några svar ringdes byråerna upp två dagar senare. Att få informanter visade sig inte vara det lättaste. Många av de tillfrågade ansåg sig inte ha tid att avvara tre informanter på grund av tidsbrist på byrån. Bland de fyra byråer som deltar i studien har tre anställda intervjuats på varje byrå. Dessa har yrkesroller såsom VD, projektledare, produktionsledare, Creative Director, Copywriter samt Art Director. Utav de intervjuade byråerna finns dock ett bortfall, där inte en produktionsledare finns representerad på grund av dennes tidsbrist.

De reklambyråer som medverkar i uppsatsen är:

- Blomquist Annonbyrå
- Ruth
- Shout Advertising
- Åkestam Holst

## 2.2 Intervjuer

En intervjuguide låg till grund för intervjuerna. Denna har fungerat som en mall med riktade men öppna frågor. De uppmanades även att fritt berätta vilket möjliggjorde följdfrågor som i sin tur gav en större bredd på materialet. (Kylén 2004 s.19-20)

Vid intervjutillfällena började författaren med att introducera sig själv och utbildning. Därefter presenterades syftet med undersökningen och uppsatsen. Vidare berättades även hur svaren skulle behandlas. Själva intervjun inleddes med att respondenten fick berätta lite om sig själv, sin bakgrund samt på vilket sätt de arbetade med kundrelationer. Att börja intervjuerna på detta sätt hade som syfte att lätta upp stämningen och få igång ett samtal. Efter detta påbörjades de frågor som behandlade själva ämnet; kundrelationer. Samtliga intervjuade fick svara på samma frågor, oavsett yrkesroll.

## 2.3 Analys av intervjuer

Samtliga intervjuer, vilka ligger till grund för undersökningen, spelades in. Detta gjordes för att säkerhetsställa informationen samt för att kunna vara mer delaktig i intervjun och ställa rätt frågor. Även om materialet spelades in antecknade även författaren under samtliga intervjuer. Kort efter varje intervjutillfälle lyssnades det inspelade materialet av och skrevs ner, samtidigt som de egna observationerna lades till. De övriga observationerna kunde vara i form av attityder, kroppsspråk och intervjusammanhanget.

För att säkerhetsställa att samma frågor skulle ställas till samtliga intervjuade användes en intervjuguide. En annan fördel med en utarbetad förhandsstruktur är att man undviker att samla in en massa överflödigt information som istället för att hjälpa stjälpers analysens kraft. En struktur är även viktig i jämförande syfte. (Ryen 2004 s. 44) Vissa anser till och med att det krävs för att kunna jämföra olika studier. Genom att ha strukturerat frågorna i en guide har författaren även kunnat förhindra att materialet snedvridits genom frågor som inte är neutrala. (ibid. s. 45)

## 3 Teori

Hur skapas långsiktighet, vad orsakar kundbortfall och är långsiktiga kundrelationer alltid att föredra? I teoridelen behandlas tidigare forskning kring relationsmarknadsföring och kundrelationer i reklambranschen.

### 3.1 Relationsmarknadsföring

Enligt Gummesson är *relationsmarknadsföring* marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum (Gummesson 2002 s. 16). Relationsmarknadsföring ställs ofta emot *transaktionsmarknadsföring* som bygger på själva bytet i transaktionen. Relationsmarknadsföring fokuserar till skillnad från transaktionsmarknadsföring på relationer mellan parterna i bytet. (Grönroos 2000 s. 10) Grönroos menar att marknadsföring är att styra företagets marknadsrelationer och ger en relationsbaserad definition av marknadsföring:

*”Marknadsföring är att identifiera och etablera, sköta om och utveckla samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade partners mål uppfylls. Detta genomförs genom ömsesidigt givande och uppfyllande av löften” (ibid. s. 14)*

Då bytesperspektivet fokuserar på ett byte av värde (till exempel en produkt) mot pengar, fokuserar relationsperspektivet på en samverkan mellan producent och förbrukare. Det är i denna samverkan som ett värde skapas för kunden. I relationsmarknadsföring lyfts samspel och ett ingående gemensamt värdeskapande fram som det centrala i marknadsföringen. Detta innebär att det är själva processen som leder till resultatet som avgör om kunden blir nöjd. Vidare utgår relationsperspektivet från att kundens val inte är helt självständiga utan att de i alla fall tillkommer i en situation av ömsesidigt beroende. Enligt Grönroos kan transaktionsmarknadsföring sägas se kunden som en motståndare som ska övervinnas och fås att köpa medan relationsmarknadsföring istället ser kunden som en resurs med vilken man gemensamt kan skapa en lösning vilket innebär att kunden blir tillfreds samtidigt som det skapar en lönsam verksamhet för företaget. (ibid. s. 15-18)

En av grunderna i relationsmarknadsföring är långsiktighet, även detta som motsats till transaktionsmarknadsföringens enstaka affärer och ombytlighet. (Gummesson 2002 s. 40) Gummesson förklarar varför långsiktighet är viktigt:

*”En lång relation blir effektivare för alla parter och ingen relation skall behöva brytas på grund av slarv eller ointresse. Man lär sig hantera relationen, utnyttja den intensivare och effektivare.” (ibid. s. 40)*

Samtidigt nämner Gummesson en annan sida, en åsikt om att det ibland kan vara nyttigt att byta reklambyrå då det kan vara bra för kreativiteten. (ibid. s. 40)

### 3.1.1 Fokus på existerande kunder

Enligt Gummesson var kundvård; att sköta existerande kunder, underordnat att skaffa nya under lång tid. Förr ansågs den som skaffade nya kunder dynamisk medan den som endast skötte de gamla kunderna ansågs förlegad. Detta intresse är dock något som har förändrats. Idag finns ett stort intresse av att behålla, vårda och utveckla existerande kundrelationer. Anledningen till detta är att kunden mer och mer ses som företagets knappa resurs. I de flesta definitioner av relationsmarknadsföring betonas just upprättande, underhåll och ibland avvecklande av kundrelationer. Enligt Gummesson är dock just etablerandet av en lång och stabil relation den verkligt tunga uppgiften för företagen. Det finns ett begrepp som betonar relationen till existerande kunder. Detta är *zero defection* och innebär att företaget strävar efter att sköta relationen till 100 procent och vidare minska antal avhoppare till noll. Med detta menas inte att en kund ska behållas till varje pris. I de fall där kunden får ändrande behov som företaget inte kan tillfredställa och när kunden inte är lönsam skall företaget inte hindra ett avhopp.

### 3.1.2 Relationsmarknadsföring i praktiken

När relationsmarknadsföring skall överföras i praktisk handling talas det om *Customer Relationship Management*, vanligtvis benämns detta endast efter förkortningen; *CRM*. Med CRM arbetar företag aktivt med att hantera individuella kundrelationer i stor skala. Målet med detta är långsiktig lönsamhet och överlevnad. (Gummesson 2002 s. 53)

Gummesson beskriver i några olika steg vad som krävs för att arbeta med *CRM*:

- Identifiera individuella kunder och kartlägg hur de kan nås.
- Differentiera kunderna efter deras värderingar och behov.
- Interagera med kunderna, för dialog.
- Skräddarsy, behandla varje kund som en individ genom personlig kontakt.
- Gör relationen till en kontinuerligt lärande relation.

Dock menar han att, även om dessa steg kan tyckas enkla, så kräver de ett uthålligt utförande.

(ibid. s. 54)

## 3.2 Kundrelationer i reklambranschen

I följande stycke behandlas de orsaker vilka kan ligga bakom kundbortfall och hur en reklambyrå kan lära sig varningssignalerna samt hur de på så sätt kan skapa strategier för att undvika kundbortfall. Till sist tar författaren upp en annan sida av långsiktiga kundrelationer; forskning som anser att långa kundrelationer inte alltid är att föredra utan kan även innebära nackdelar.

### 3.2.1 Orsaker till kundbortfall

Det har gjorts olika undersökningar kring varför annonsörer väljer att byta reklambyrå. Forskare har kommit fram till att åsikterna kring detta skiljer sig åt beroende på vem som tillfrågades; annonsör eller byrå. De kom fram till att byråer sällan ser kritik på arbetet som en orsak till kundbortfall. Istället sades kundbortfall bero på "ödet" eller att det berodde på något fel hos klienten. Den främsta orsaken till kundbortfall ansågs av byråerna vara förändringar i företagets högsta ledning och förutom detta ansågs även andra förändringar hos annonsören spela roll. I denna undersökning skiljde sig reklambyrån och kundens åsikter åt. Annonsörerna ansåg snarare att orsaken till att de byter reklambyrå berodde på ett missnöje med byråns kreativa arbete; att nivån var för låg. Andra orsaker som framkom var svag relativ image på kampanjerna, nivån på byråns marknadsrådgivning, att byrån inte var tillräckligt nära kunden och svag relativ försäljning på kampanjerna. Det framkom även några punkter där reklambyrån och annonsören hade liknade uppfattningar. Dessa var exempelvis att det var dags för förändringar och att det berodde på förändringar i organisationens organisationskultur. (Alvesson & Köping 1993 s. 86)

### 3.2.2 Sårbarhetssignaler i kundrelationen

Vad anledningen är till att relationen mellan kund och reklambyrå tar slut är en viktig fråga för båda parter i relationen. Speciellt viktigt är det för reklambyrån, då kundbortfall är ett nyckelproblem som kan vara en utmaning. Reklambyråer är sårbara för förändringar i den operativa miljön. Om det bortses från de största byråerna så kan bortfallet av ett konto innebära en potentiell katastrof. Detta då många byråer har en ojämn fördelning av sina konton, där ett fåtal konton bidrar till "kärnan" i företagets omsättning. Det är just flyttningar av dessa kärnkonton som gör att en byrå antingen klarar sig eller inte. (Doyle et al. 1980 s. 18)

I artikeln *Signals of Vulnerability in Agency-Clients Relationships* kom författarna fram till att annonsörerna ansåg att byråns prestationer, speciellt i det kreativa arbetet, var orsaken till reklambyråers kundbortfall. Byråerna å andra sidan tenderade att sakna en klar syn och menade att kundbortfallen berodde på faktorer utanför det egna företaget såsom känsliga byten i kundens marknadspolicy samt personligheter. Författarna i artikeln påpekade att flertalet av byråerna saknade självkritik. (ibid. s. 19)

Författarna föreslår tre typer av förändringar i kundens policy vilka de menar signalerar ett kontos sårbarhet. En av dessa signaler är när kunden är fast övertygad om att dennes prestationer skulle kunna bli förbättrade av signifikant förändring i marknadsstrategin. Anledningen till att detta är en sårbarhetssignal är att byrån ses nära sammanbunden med den misslyckade marknadsföringen. En annan sårbarhetssignal är när kunden växer ifrån byrån. Detta kan inträffa när kunden har vuxit snabbt över några år, från ett litet konto till ett stort. Kunden kan tycka att det är dags för en förändring och att den gamla byrån är för liten eller inte tillräckligt bra för deras behov. Förutom de redan nämnda sårbarhetssignalerna finns även en tredje signal, denna har att göra med en förändring i kundens policy i samband med periodiska nytvärderingar av byråer. Dessa nytvärderingar kan se olika ut. Det finns en formell och rutinmässig nytvärdering. Statliga myndigheter ser formellt över sina samarbeten efter ett visst antal år och då jämförs byrån med andra reklambyråer. I detta sammanhang är byrån sårbar och många stora statliga konton ändras då. En annan typ av nytvärdering görs ad hoc när kunden anser att byrån börjar bli trött. (ibid. s. 20) När det sker tydliga förändringar i företagets (kundens) toppledning eller organisation är även detta en stor sårbarhetssignal. Även förändringar bland byråns personal, speciellt bland kreatörer samt projektledare, kan generera missnöje och är därför en varningssignal. Som tidigare nämnts såg byråerna i denna undersökning att kundbortfall mest berodde på ödet medan nästan samtliga kunder menade att det berodde på att byrån hade misslyckats. Deras största orsak till att säga upp samarbetet med en byrå berodde på att de var missnöjda med dennes kreativa prestationer. Andra saker byrån kunde ha misslyckats med enligt de intervjuade kunderna var kampanjresultat och kundservice. (ibid. s. 21 -22)

### 3.2.3 Strategier för att behålla kunden

Ett problem hos byråer är att de sällan ser kundbortfall som kritik av det egna arbetet utan istället skylls bortfallet på ödet eller så läggs orsaken över på kunden. Detta beror på att byrån vill hålla uppe en byråmoral. Detta beteende gör att byrån tappar sin sensibilitet för missnöjdhet hos kunden och försämrar deras förmåga att förebygga uppkommande kriser. En viktig uppgift för en reklambyrå är att förstå och matcha kundens förväntningar. Den stora frågan är hur reklambyråer

kan bli bättre på att upptäcka missnöje hos kunden samt utveckla en bättre marknadsorientering mot sina kunder. Så som det ser ut idag lägger reklambyråer stora resurser på att skaffa nya konton, medan endast en bråkdel av resurserna läggs på att stärka de existerande kundrelationerna. (Doyle et al. 1980 s. 22)

Det finns strategier som en reklambyrå kan tillämpa för att skydda sina kärnkonton. En av dessa är att vara vaksam över de tidigare nämnda sårbarhetssignalerna. Genom att identifiera dessa kan de förebygga kundbortfall. Att regelbundet ha möten där byrån utvärderar kundrelationen och arbetet. Denna utvärdering bör ske formellt och tillsammans med kunden, åtminstone en gång per år. Utvärderingsmötet bör täcka upp de områden där det kan finnas oenighet och missnöje. En annan strategi är att taktiskt anpassa sig till en kunds organisatoriska förändringar. När det sker förändringar i kundens ledning bryts banden, vilket skapar nya krav på förändringar. I detta fall kan inte byrån agera passivt utan måste direkt försöka överbrygga glappet. Detta gör byrån genom att bygga upp nya personliga relationer samt att på eget initiativ presentera nytt kreativt material. En annan viktig strategi för att behålla kunderna är att engagera sig helhjärtat i kundens nya strategier. Om byrån misslyckas med detta är risken stor att kunden byter byrå. Att revidera de olika kontona är också viktigt. Detta för att göra en omfattande och systematisk utvärdering av hur effektiv byråns prestation och service är. Sist men inte minst är det viktigt att byrån utvärderar orsakerna till att de förlorat ett konto. Detta bör ske formellt och systematiskt. Utvärdering är inte till för att jaga en syndabock utan är till för att lära sig för framtiden. (ibid. s. 23)

### 3.3 Avigsidan med långsiktiga kundrelationer

Det har gjorts studier som visar en annan sida av långsiktiga kundrelationer. Forskare har frågat sig om långsiktiga kundrelationer verkligen alltid är att föredra inom marknadsföringstjänster. I artikeln *The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services* kommer Grayson och Ambler fram till anledningar till varför långsiktiga kundrelationer inte alltid är det bästa. Artikeln menar att långsiktiga relationer kan utveckla en relationsdynamik som dämpar de positiva effekterna av förtroende och engagemang. Detta kan uttrycka sig genom att kunderna anser att de som erbjuder tjänsterna förlorar sin objektivitet, något som i sig beror på att den långsiktiga relationen. Vidare kom de fram att byråer kan bli för trötta, stela samt för lika sina klienter i sitt tänkande och att detta gör att de inte har lika mycket värde att tillföra. Doyle med flera hävdar att när kunden och byrån avslutar sitt samarbete drivs detta avslut för det mesta av kunden som tror att relationen med tiden blir gammal och trött. En annan tro är att en lång relation inte längre ger energi till de kreativa idéerna som kunderna ska få. Det pekades på att anledningen till att kunder byter byråer är en önskan att få mer kreativa idéer. För att övervinna dessa tendenser kan relationen

stimuleras på nytt genom att byta till ett nytt konto eller kreativt team och således kan det skapas en nystart i relationen. En långsiktig relation innebär alltså många fördelar, men är också förbundet med nackdelar. (Grayson & Ambler 1999 s. 132-133)

## 4 Empiri

Empirin är baserad på intervjuerna av de anställda på fyra reklambyråer och på samtliga byråer har medarbetare i olika yrkesroller intervjuats. Allt som allt har elva personer intervjuats och dessa har yrkesroller såsom VD/byråledare, projektledare, produktionsledare, Copywriter, Art Director och Creative Director. Något som bör uppmärksammas är att många av de intervjuade även var delägare i byråerna, vilket är viktigt att ha i åtanke vid analysen av svaren.

Bland de reklambyråer som deltar i undersökningen är tre av fyra lokaliserade i Stockholm medan en av byråerna ligger i Göteborg. Storleksmässigt faller byråerna in i kategorierna medelstora byråer samt storbyråer.

### 4.1 Kundrelationer

En majoritet av reklambyråerna ansåg att korta kundrelationer är ett problem för reklambranschen. Bland dessa var det endast en byrå som avvek, på denna ansåg projektledaren och produktionsledaren att det inte var ett problem för branschen medan Copywritern tyckte att det är svårt att säga om det är ett problem för branschen. Dock ansåg dessa att om reklambranschen skulle vara präglad av korta kundrelationer, så skulle detta vara ett problem.

#### 4.1.1 Varför är det ett problem?

Den största anledningen till att korta kundrelationer är ett problem för reklambyråer är alla pengar som läggs ner på en kund i början av en relation. En Art Director menar att de i varje kund lägger ner mycket tid och pengar för att lära känna kunden samt att få samarbetet att fungera. Denna inkörningstid tar ett antal år för byrån att arbeta in ekonomiskt. När det gäller den ekonomiska aspekten påpekades även det faktum att man oftast inte får betalt i pitcher (tävlingar om reklamuppdrag). I de fall där kunden betalar för pitchen handlar det om betalning för materialkostnader, inte för alla timmar som läggs ner på pitchen. Förutom pengar ansåg många av byråerna att man la ner mycket tid och energi på kunden. Om en byrå har stor omsättning på kunderna tar detta mycket energi från de anställda, energi som kan användas till mycket bättre saker.

En annan faktor som gjorde det till problem var att det är svårt att göra bra jobb. Detta berodde på att det tar tid att åstadkomma bra reklam över en kort tid. En projektledare menar att en lång kundrelation är viktigt i många fall för att kunna göra bra och starka kampanjer gemensamt:

*”Man ska inte alltid tro att man kan anlita en reklambyrå som ska gå in och göra ett jobb och att saker ska hända på en gång. Det fungerar inte så. Kommunikation fungerar ibland väldigt, väldigt långsiktigt eller borde fungera väldigt långsiktigt och då krävs det långa relationer.”*

En av de intervjuade menade att korta kundrelationer var ett problem för byråer då det skadar byråns rykte.

Två av de intervjuade uttryckte att det inte var så enkelt att säga om det var ett problem eller inte med korta kundrelationer. En menade att man måste titta på vad det är för kund och att det endast var ett stort problem om det var en stor kund. En annan respondent ansåg att det var ett problem med korta cykler eftersom man får pitcha mycket, men hur stort detta problem är beror på hur stor byrån är. Han uttrycker sig på följande sätt:

*”De femton bästa byråerna i Sverige vinner var fjärde, var femte pitch max. Och om man titta på ”topp-fem-listan” så är det kanske en på tre som man vinner och detta gör att det är väldigt kostsamt. Man lägger ut mycket tid och pengar. Där lägger vi ner extremt många miljoner. [...] Är du ”topp fem” då är det inget bekymmer alls, men är du ”topp tjugo – tjugofem” då är det ett jättekämbekymmer och det största bekymret är dessa fall att du inte får långa relationer. Då har du inte kommit tillräckligt långt i organisationen.”*

På en byrå uttrycker en Copywriter svårigheten i att säga att det är ett problem för reklambranschen. Han pratar om korta kundrelationer på ett negativt sätt:

*”Vissa företag är lite kända som hoppjerkor som man aktar sig lite för. Vissa företag är kända för att de bryr sig inte om relationen vilket gör att de kramar musten ur reklambyrån och sen byter de byrå. Det är ju inte bra. Det är korta kundrelationer på ett dåligt sätt, där man utnyttjar sin position.”*

## 4.2 Tidsram för samarbete

Att skriva avtal eller inte är något som varierar mellan reklambyråerna och deras kunder. Det vanligaste är att byrån skriver avtal på ett år med privata kunder och sedan omförhandlar de efter

ett år. När det gäller offentliga kunder (myndigheter, stat, kommun och landsting) och deras upphandlingar är det nästan alltid avtal på två till tre år, med option till förlängning på ett år. Det förekommer även att man inte skriver avtal utan arbetar mer löpande, men detta gäller inte alla byråer. Att arbeta mer löpande gör några byråer med mindre kunder, de hävdar att det inte finns något syfte i att skriva avtal med dessa kunder.

En byrå hävdar att de inte skriver avtal med sina privata kunder utan att det är ett tillsvidarejobb. Om detta är ett problem eller inte råder det delade meningar om. Projektledaren tror att de flesta byråer arbetar på det sättet och ser inte detta som ett problem:

*”Jag hoppas att vi gör bra saker och att de är nöjda med det vi gör och då har de väl ingen anledning att byta byrå.”*

Kreatören på samma byrå menar dock att detta är något de som byrå försöker bli bättre på och att detta är vanligare bland nya kunder, men att de historiskt sett inte har arbetat på det sättet. Något problem anser han dock inte att detta har varit då de har lyckats börja samarbeta och det har fungerat bra. De har enligt honom en låg omsättning på sina kunder.

En av byråerna utmärker sig med att skriva längre avtal på två till tre år och säger att det är ovanligt att man arbetar löpande. Art Director på denna byrå hävdar att både reklambyrån och reklamköparen tjänar på att skriva avtal. Han säger även att det är ovanligt att de arbetar löpande med sina kunder:

*”Det blir dyrare att köpa reklam ad hoc än att sy in det i ett längre avtal.”*

Samma byrå menar att de försöker skriva längre avtal, då detta tryggar en kontinuitet. En produktionsledare på samma byrå menar att detta ger en stabilitet i hela organisationen. De vet hur det ser ut framöver.

På en byrå berättar en Copywriter om att det brukar förekomma en ”kläm-och-känn”-period innan man skriver avtal med varandra. Hur avtalen än ser ut och även om det inte skrivs avtal så har samtliga byråer målet att arbeta länge med sina kunder.

### 4.3 Kundbortfall

För att kunna förebygga kundbortfall är det viktigt att veta orsaken till kundbortfallet. Vad anser byråerna är den vanligaste anledningen till att en kund förloras?

### 4.3.1 Människor byts ut

Den vanligaste anledningen till kundbortfall anser byråerna beror på att det byts ut människor hos kund eller hos byrån. Över hälften av de intervjuade trodde att kundbortfall ofta beror på att marknadschefen hos kunden byts ut:

*”Det är väldigt ofta så att det kommer in en ny marknadschef och då har han/hon en bra relation sedan tidigare och vill jobba med en byrå som hon/han känner och har förtroende för. Då spelar det ingen roll hur bra jobb vi har gjort/gör utan då är det nästan hopplöst att få vara kvar.”*

Som orsak till kundbortfall nämns även avhoppning och avknoppning av en hel arbetsgrupp. Med detta menas att arbetsgruppen antingen hoppar av byrån och startar en ny byrå, till vilken de tar med kunden eller att hela gruppen går över till en konkurrerande byrå och tar med kunden dit.

### 4.3.2 Personkemi

Tre av de fyra intervjuade byråerna nämner personkemi som en orsak till kundbortfall, vilket kan uttrycka sig på olika sätt. Det kan vara att kund och reklambyrå inte kommer överens, har olika idéer, har olika syn på reklam och att arbetsprocessen inte fungerar. En av de intervjuade menar att det är viktigt att ha kul tillsammans när man arbetar. Detta är viktigt eftersom reklam är något byrån skapar tillsammans med kunden och han säger att de, som byrå, inte vill arbeta som en leverantör av lösningar. En annan av de intervjuade anser också att det är viktigt att det fungerar mellan parterna:

*”Det går inte att vara hund och katt och ha ett bra samarbete. Så det är viktigt att det funkar rent kemiskt.”*

### 4.3.3 Bristande engagemang

Något som beskrivs av olika byråer är att kunden kan uppleva att engagemanget brister hos byrån. Kunden får inte tillräcklig uppmärksamhet och blir inte tillräckligt omhändertagen efter ett tag. På en byrå nämner två av medarbetarna att de tror att kund och byrå helt enkelt tröttnar på varandra, att kunden ibland tror att de måste få ny energi och nya influenser. Kunden anser i detta fall att de har en byrå ett par år och sedan är det dags att testa något nytt.

#### 4.3.4 Praktiska saker

På en byrå tror byråns Creative Director att kundbortfall oftast beror på praktiska saker såsom fakturor, pengar, att man inte är överens om vad det skulle ha kostat och att man inte är överens om vad uppdraget egentligen var. På samma byrå pekar projektledaren på samma tendenser:

*”När man frågar varför de väljer en byrå så svarar de nästan alltid kreativitet och sen när man bryter ett samarbete då är det sådana saker som att man inte levererar i tid, slarvar med kostnadsberäkningar och fakturering. Den typen av saker. De tycker att de inte får någon uppställning.”*

#### 4.3.5 Pengar

En annan anledning till kundbortfall som nämns är pengar, att kunden tycker att det är för dyrt. En av de intervjuade berättar:

*”De ifrågasätter kostnader, arvode så att säga. Men det är de små kunderna, inte små så, utan de små människorna som funderar i de banorna. [...] Våra kunder tycker att de får valuta för sina pengar, vi tar bra betalt och skäms inte för det.”*

#### 4.3.6 Ej tillräckligt proaktiva

Två av de intervjuade tror att en anledning till att reklambyråer förlorar kunder är att de inte arbetar tillräckligt proaktivt:

*”Man lovar mer än vad man levererar och man överraskar inte heller. Man levererar bara på beställning, men varken ifrågasätter eller överraskar. Man måste hela tiden försöka lite mer, ännu bättre, ännu mer och misslyckas man på det då är det stor risk att man förlorar kunden.”*

#### 4.3.7 Resultat

En faktor som kan orsaka kundbortfall är när reklambyrån inte uppnår de resultat som kunden har satt och att resultatet inte blir så bra som det var tänkt från början. Detta menar intervjuade från två olika byråer.

### 4.3.8 Olika syn på reklam

Intervjuade från tre olika byråer nämnde att en orsak till att en byrå tappar en kund kan vara att byrå och kund inte har samma syn på reklam och olika idéer. Partnerna tror inte på samma typ av kommunikation. En byråledare menar att detta i grunden handlar om värderingar:

*”Det handlar om värderingar. Man delar inte varandras värderingar och tror inte på samma typ av kommunikation. Vi är ganska duktiga på att utmana våra kunder, att våga ta ett steg längre och det är inte alla som känner sig bekväma med det.”*

En produktionsledare menar att detta har att göra med att byrå och kund inte lärt känna varandra tillräckligt i början. Detta är alltså något som visar sig efter ett tag:

*”[...] att man inte har samma syn, samma syn på reklam. Det kan ju vara svårt efter bara några möten att veta exakt var man har varandra och hur man ser på saker och ting.”*

## 4.4 Hur undviks kundbortfall?

Om nu korta kundrelationer är ett problem reklambyråer tampas med. På vilket sätt kan byråer undvika kundbortfall och hur arbetar de för att bygga långsiktiga kundrelationer?

### 4.4.1 Gör ett bra jobb

Över hälften av de intervjuade anser att det viktigaste för att skapa långsiktiga kundrelationer är att man gör ett bra jobb med en hög kreativ och strategisk nivå på den reklam som produceras. En byråledare/projektledare uttrycker detta på följande vis:

*”Om du levererar bra grundarbete i form av en varumärkesplattform, om du sen följer upp det med väldigt bra reklam och det visar sig att det ger effekt – ja, då är du hemma med kunden och då finns ingen anledning i att ifrågasätta saker och ting. Sen behöver man inte älska varandra alltid men då kan kunden åtminstone sova bra.”*

En Art Director på en annan byrå hävdar samma sak:

*”Gör man jävligt bra reklam, som ger effekt så lämnar man inte.”*

Detta är inte alltid så enkelt menar flera av de intervjuade, speciellt inte efter en lång kundrelation. Det gäller alltså att lyckas med att hålla den kreativa nivån hög och fortsätta vara engagerad i kunden:

*”Det är inte lätt. Om man tar [...] de relationer vi har som är långa, så är det en konst att göra det. Jag upplever framförallt att kreatörer tröttnar snabbare än vad projektledarna gör. Speciellt om det går lite ”grus i maskineriet”. Då känns det jobbigt, då vill man istället fly.”*

#### 4.4.2 En fungerande kundrelation

På en av byråerna anser samtliga av de intervjuade att det som är viktigast och ger störst effekt på en långsiktighet i relationen är just att relationen fungerar bra, att man arbetar i team med kunden. De menar att de är en byrå som är bra på att samarbeta och att de är öppna samt har ”högt i tak”. En Copywriter tror att det är de människor som arbetar på byrån som gör att de har så nöjda kunder. Han berättar även att detta är en strategi i sig; att rekrytera den typen av människor. En projektledare beskriver relationen till kunden på följande vis:

*”Vi har inte en sådan jättehysteri runt kunden; ”nu kommer kunden”, utan tänker; ”nu kommer vår samarbetspartner”. Det är någon som vi jobbar med som kommer och då blir det inte allting så krystat. Alla här är sig själva ganska mycket. Det blir högt i tak och man kan säga vad man tycker och tänker till varandra. Detta är något vi är ganska noga med.”*

En kreatör uttrycker det såhär:

*”Jag tror att det handlar om att hitta människor man gillar, där den ömsesidiga respekten finns. Hittar man det, då har man ett långt samarbete.”*

Även på en annan reklambyrå uttrycker de vikten av en bra kundrelation. De menar att det är viktigt att ha kul under tiden de arbetar tillsammans med en kund. Byråns Creative Director tror att det är viktigt att involvera kunden som en del i arbetsgruppen.

#### 4.4.3 Fungerande service

Fyra av de intervjuade anser att om de ska skapa långsiktiga relationer med sina kunder är det viktigt att reklambyrån har en god service, är tillgängliga för kunden, håller avtal samt tider. En

projektledare menar att om de bitarna inte fungerar spelar det ingen roll hur bra kreativa lösningar de levererar. På frågan vad som ger störst effekt på att skapa långsiktighet svarar han följande:

*”Jag skulle ju vilja säga att det här med att göra ett bra jobb skapar långsiktighet, men jag tror att det är service. Jag tror om kunden känner de att det är svårt att få tag på oss och att det bli fel så spelar det ingen roll att vi gör ett jättebra jobb och att de är nöjda. Alla byråer kan göra ett bra jobb och jag tror att det andra är väldigt viktigt.”*

När det gäller service har produktionsledarna en viktig roll gällande tillgänglighet, leverans och att allt sker enligt avtal:

*”Som produktionsledare ska man ju alltid vara tillgänglig, så det ser jag som väldigt viktigt. Säger man att man ska leverera så måste man leverera i tid, annars måste man informera kunden. Annars blir det oftast inte roligt.”*

En av de intervjuade berättar även att det är viktigt att vara tydlig i vad som ska lösas samt att vara tydlig i hur mycket det kommer att kosta. Byrån måste alltså lämna tydliga offerter och om det av någon anledning skulle vara felräknat är det viktigt att berätta detta, så att det inte kommer konstiga fakturor i efterhand.

#### **4.4.4 Sociala aktiviteter**

En av byråerna berättar mycket kring sociala aktiviteter ihop med kunden för att fördjupa samt skapa långsiktighet i relationen. De sociala aktiviteterna kan vara fester, luncher och telefonsamtal med kunden. De har en fest på hösten samt en på våren. En kreatör berättar hur en sådan tillställning kan gå till:

*”Men oftast har vi alla våra kunder träffas samlade och har en stor fest då, kanske åker ut i skärgården. Då samlar vi ihop alla våra kunder och så åker vi ut i skärgården. Det är ganska vanligt att man gör det. Jag tror alla reklambyråer gör det.”*

Produktionsledaren på samma byrå berättar att hon brukar ringa kunderna; prata med dem, vara social samt sätta sig in personen och dennes intressen. Hon ger exempel på om kunden vandrar eller går på yoga, så kan man fråga kring dessa intressen. Hon menar att det är små saker som gör det.

Även på en annan av de intervjuade byråerna nämns det att de har sommarfester med kunden, men på de övriga två byråerna säger de tvärtom:

*”Vi är jättedåliga på att gå ut och ha kul med våra kunder. Dels så är det för att vi har så mycket offentliga uppdragsgivare och då kan man inte gå ut och ha kul med dem.”*

*”Mindre smicker, bättre jobb – vi håller inte på och smörar för våra kunder. Det är vi dåliga på. Vi är dåliga på att underhålla relationerna med middagar och sådana saker, där är vi som sämst.”*

#### 4.4.5 Proaktivitet

På en byrå anser de att det är viktigt att arbeta proaktivt för att kunna fördjupa och skapa långsiktiga kundrelationer. Bland de intervjuade på denna byrå skiljer sig uppfattningarna åt kring hur duktiga de är på att arbeta proaktivt. Projektledaren på byrån anser att de arbetar proaktivt; att de ligger steget före kunden hela tiden för att utmana dem:

*”Vi gör inte bara det som kunden säger att vi ska göra eller det som kunden anser sig själv ha beställt. Vi jobbar inte så, utan vi försöker att jobba proaktivt och komma med idéer och förslag hur vi ska lyckas nå ut till de konsumenter vi har sagt eller nå de resultat som vi har sagt.”*

Detta kan dock vara svårt när det är en lång relation eftersom byrån kan acceptera och anta de åsikter och sanningar som finns inom kundens organisation. Att en reklambyrå i en lång relation får akta sig för att inte bli kund är något som även andra av de intervjuade menade att man få akta sig för. De måste behålla en utomstående blick som reklambyrå. Produktionsledaren på samma byrå anser också att de kan fördjupa en kundrelation genom att arbeta mer proaktivt, men till skillnad från projektledaren anser hon inte att de är tillräckligt proaktiva och att detta är något som de skulle kunna arbeta mer med. Hon anser att de behöver vara mer pålästa, föreslå och se framtiden. Även på en annan byrå arbetar de proaktivt för att skapa långsiktighet.

#### 4.4.6 Nystart i projekt

En byrå förlänger sina relationer genom att försöka få igång nystarter med kunden, detta för att undvika att hamna i ett slentrianbeteende. En av byråns kreatörer anser att det kan vara läge för en

nystart när byrån känner att samarbetet går på tomgång och varken kund eller byrå anstränger sig mer än nödvändigt.

## 4.5 Kundrelationsstrategi

Arbetar reklambyråer med uttalade strategier gällande sina kundrelationer?

### 4.5.1 Kundutvecklingsprojekt

Endast en av de intervjuade byråerna anser sig ha en uttalad strategi för hur varje kundrelation skall utvecklas, dock känner inte byråns produktionsledare till denna strategi, utan hänvisar till projektledarna då det, enligt henne, är deras bitar. Byrån arbetar med något de kallar kundutvecklingsprojekt och detta är något som projektledaren håller i tillsammans med arbetsgruppen. De brukar sätta sig ner en gång per år och gå igenom samtliga kunder. Byråns Art Director berättar hur denna typ av möte går till:

*”Vi har utvecklingsplan på alla kunder. Det är varje projektledare som har den. Denne sitter med sin arbetsgrupp och följer ett visst antal punkter där man går igenom samtliga kunder. Arbetsgruppen tar upp förbättringspunkter, vad vi är dåliga på samt vad vi är bra på. Sedan följer man upp dessa punkter.”*

### 4.5.2 Interna uppföljningsmöten

På en reklambyrå råder delade meningar kring om de har en uttalad strategi för kundrelationerna. Projektledaren anser inte att de har det medan byråns Creative Director menar att det är något de jobbar på att få igång och berättar om att de har börjat ha interna uppföljningsmöten:

*”[...] där man delvis utifrån ekonomiska aspekter och pratar igenom vad som har varit lönsamt samt vad som inte varit lönsamt och vad man kan göra bättre framöver. Då börjar man med ett internt möte kring det och sedan har man ett motsvarande möte med kunden.”*

### 4.5.3 En grundläggande strategi

Projektledaren på en byrå berättar att de har en grundläggande strategi för hur de ska jobba med sina kundrelationer. Han menar att det inte går att sätta en generell strategi utan att detta är något byrån utvecklar med tiden:

*”Det är inte så att strategin är den samma hela tiden och att den kan inte sättas i början utan det är något som får växa fram. Man lär sig jobba med varandra, man lär sig veta vad som fungerar, vad som är mest effektivt, hur man ska hantera de personer som är hos kunden och hur deras företag fungerar internt.”*

Denna grundläggande strategi är inget som finns nedskrivet, men de försöker arbeta långsiktiga med alla kunder och arbetar alltid med strategi oavsett vad uppdraget är:

*”Vi jobbar inte med planer som bara sträcker sig över en kampanj utan att vi lägger upp en plan för hela året. Vi försöker aldrig göra endast de kreativa lösningarna åt kunden utan vi tittar på vad deras problem är. Vi jobbar alltid med strategi i början, i alla frågor, för att lära oss kunden och allting runt omkring.”*

På samma byrå anser produktionsledaren att de som byrå kunde vara lite mer affärsmässiga när det gäller strategi, men hon förklarar att det dagliga tar allt för mycket tid.

#### **4.5.4 Skillnad i typ av kund**

Den byrå som har en uttalad strategi för sina kundrelationer anser även att strategin skiljer sig åt beroende på vilken typ av kund det handlar om. De har olika strategier för avtalskunder och de kunder de har löpande projekt:

*”Med en avtalskund vet vi exakt vad som ska göras i ett år. Då är det kanske lättare att det blir slentrian. Där är det också viktigt att man utvecklar, även om affären är klar och pengarna är klara och det bara är att göra det. När det är kunder då vi hela tiden måste hitta på nya projekt och sälja in dem blir det med automatik att vi får vara 'på' på ett annat sätt och utvärdera.”*

Produktionsledaren på samma byrå nämner en annan faktor som spelar roll när det gäller typ av strategi, nämligen vilken typ av kund och marknad det är. Även om grundstrategin är den samma menar hon att det inte går att arbeta likadant med en konsument som med en B-2-B-kund. (Business to business)

#### **4.5.5 Storlekens betydelse**

Flera byråer nämner skillnader i strategi gällande hur stor kunden är, men egentligen handlar det mer om hur mycket tid och uppmärksamhet de får. En av de intervjuade berättar också att vid de större kunderna involveras fler av de anställda på byrån. En respondent menar att de behandlar

kunderna lika och att de är lika mycket värda, men att fördelen med de stora är att de ger mer pengar. Även på en annan byrå nämns att de behandlar alla kunder lika, stora som små, men detta nämns även som en nackdel:

*”Det är klart att man ska behandla alla lika men om man ser på projekt så kanske inte varje liten grej ska få lika mycket fokus. Om du tänker dig en stor kampanj eller om det är en liten annons, då kanske man inte ska ha hela styrkan och samma energi.”*

Endast en byrå berättar mer utförligt hur strategin skiljer sig åt beroende på hur stor kunden är eller beroende på hur lång relation de haft med kunden:

*”Har man en lång relation så känner man varandra väldigt bra och då handlar det mer om att stämma av hela tiden. Med våra större uppdragsgivare (även de som vi har avtal med) så försöker vi träffas en gång om året och noga prata igenom vad som fungerar och vad som inte fungerar samt vad vill man lösa framöver. Vad är de stora sakerna som ska lösa sig? Det gör vi ju inte med alla de mindre kunderna.”*

#### **4.5.6 Längdens betydelse**

Huruvida det finns skillnader i strategin beroende på hur lång relation byrån haft med en kund går meningarna isär bland de intervjuade. Den byrå som anser sig ha en uttalad strategi menar att relationen skiljer sig åt men inte själva strategin. På en annan byrå förklarar en av de intervjuade att i en lång relation känner parterna varandra bra och detta gör att det handlar mer om att stämma av hela tiden med kunden. På en annan byrå påverkas strategin på ett liknande sätt:

*”Om man jobbar länge med en kund så är det vissa delar i processen som man inte behöver ta hänsyn till längre då man redan kan dem. Det grundläggande strategiska arbetet behöver man inte göra med en kund man har haft i fyra år, däremot så kan man behöva uppdatera och göra om. Sedan är det så att saker och ting går smidigare ju längre man har jobbat med kunden.”*

### **4.6 När kundrelationen blir för lång**

När det gäller frågan om en kundrelation kan bli för lång är i princip samtliga av de intervjuade överens. En kundrelation kan bli för lång, men det är inte i tiden som gör att samarbetet blir för långt. En av de intervjuade anser inte att en kundrelation kan bli för lång, men att den däremot kan bli för dålig och töra på byrån:

*”Det har egentligen ingenting med längd att göra utan med relationen och respekt. Vissa kundrelationer har slitit mycket på folk och kostat oss pengar samt energi. Det innebär att det är så att vissa kundrelationer kan vara fel och därför bryter man dem.”*

En av de intervjuade menar att det märks på arbetsgruppen om relationen börjar kännas för lång genom att de börjar tröttna eller tycker att det är tråkigt. Två personer på olika byråer berättar om hur lätt det kan vara, för både byrå och kund, att sitta kvar i en dålig relation.

*”En bra relation kan ju inte bli för lång, men en dålig kan bli det. Det är precis som i ett förhållande, det är rätt lätt att hålla kvar i någonting som inte är bra, eftersom man vet vad man har. Då gör man detta istället för att gå skilda vägar, istället för att för att hitta människor man gillar att arbeta med. [...] I ett bra samarbete kan relationen inte bli för långt, utan snarare tvärtom, bara bättre och bättre.”*

*”Det är en otroligt jobbig process för en kund att byta byrå och det är också väldigt osäkert att byta byrå. Man vet inte vad man får och då finns det säkert risk att man sitter kvar med samma byrå för länge för att det är bekvämt. Då utvecklas och förbättras inte kommunikationen.”*

Flera av de intervjuade nämner är att en relation inte behöver bli för lång eftersom byrån byter ut människor i arbetsgrupperna för att få ny energi i samarbetet.

*”Det bästa man kan göra då är att se till att vi på byrån försöker se de där signalerna och gör lite utbyten i arbetsgruppen; att man byter ut en person. [...] Det finns annars en viss chans att det kan gå lite på slentrian.”*

Liknande saker kommer en annan av de intervjuade in på. Han anser att det är en stor skillnad på att vara en stor och en liten byrå. Den ena anledningen till detta är just att om det blir problem i en relation kan den stora byrån byta ut personer, men även att byrån kan lägga ut ett jobb och få synpunkter från många människor. Detta anser han är svårt på en liten byrå, då inte den kompetensen finns och därmed kan dessa relationer bli för långa.

En produktionsledare anser inte att en kundrelation kan bli för lång så länge de tillför något nytt kreativt, men om de börjar göra allting på rutin kan relationen bli för lång:

*”Jag tycker att relationen är för lång om det är så att man börjar agera produktionsbyrå. Om man inte tillför någonting och vi ska ju tillföra som reklambyrå. [...] byrån får inte bli kund. Vi måste ju behålla vår blick”*

## 4.7 Brytning mellan byrå och kund

När det är dags för byrå och kund att avsluta samarbetet kan det både vara kundens, byråns eller ett gemensamt beslut, men det allra vanligaste är ändå att det är kunden som fattar detta beslut. Detta är inte så konstigt då, som en av de intervjuade påpekar, byråns överlevnad är beroende av kunden. Kunden är ju byråns intäkter och enligt denne ska det mer till att de som byrå säger upp en kund.

Även om det är vanligast att kunden säger upp samarbetet med byrån, så händer det även att byrån väljer att avsluta en relation. Anledningen till detta kan vara samarbetsvårigheter och att relationen tar för mycket energi från medarbetarna på byrån.

En av de intervjuade berättar hur det kan gå till när en relation tar slut och han jämför det med ett vanligt förhållande. Helt plötsligt blir det tyst, telefonen ringer inte och det kommer inte några uppdrag. Generellt sett anser han att avslutande brukar vara ganska kallt; tack och hej. Han berättar dock även om en relation där avslutet sköttes riktigt snyggt:

*”Han sa [...] att den reklambyrån vi väljer kommer vi att gifta oss med [...] och det gjorde vi med dem och vi hade ju ett förhållande med dem i fem år. Vi hade en sådan otroligt djup relation med dem. Sedan när det blev officiellt att vi skulle bryta det då kom han hit och pratade om det och sa det att nu går vi faktiskt in i en skilsmässa och beskrev det på det sättet och när han gav oss det beskedet att vi inte går vidare så kom han dels upp och prata med hela arbetsgruppen men ringde även hem till mig och vi pratade i två timmar om anledningen och hur han kände och ville verkligen tacka för den här tiden och allt vad det nu var; vad man hade gjort.”*

Bland många av de andra intervjuade sägs det att avsluten brukar skötas snyggt och att det brukar ske ganska okomplicerat.

När det gäller avslut är det skillnad mellan privata kunder och offentliga uppdragsgivare. Vid offentliga uppdragsgivare behöver det inte bero på att man inte trivs ihop utan det kan vara att det är konkurrenter som har gett ett bättre pris eller att de har gett en bättre lösning. I dessa fall så spelar det ingen roll om uppdragsgivaren hade velat fortsätta samarbetet eftersom det inte fungerar så med offentliga upphandlingar.

När det gäller de privata kunderna kan det ofta vara att det kommer in en annan person och att man då inte har den personliga relationen med den nye. Denna nya person kanske inte vill ha en relation eftersom denna person har en byrå som denne jobbat med tidigare vilken personen i fråga redan tagit kontakt med. Det är inte alltid att kunden är ärlig kring detta. Några av de intervjuade talar om att kunden är "otrogen".

Det nämns även att det kan hända att byrån väljer att gå ut och pitcha. Då händer det att de även bjuder in den nuvarande byrån. I dessa fall väljer många byråer att inte gå med i pitchen. Den intervjuade menar att om väl kunden börjat fundera på att byta byrå är det sällsynt att de skulle välja den nuvarande byrån igen.

Överhuvudtaget nämner många av de intervjuade byråerna att det beror på att det kommer nytt folk på kundsidan, exempelvis en ny marknadschef. En produktionsledare berättar:

*"Byten av byråer sker oftast när det kommer nytt folk på kundsidan; en ny marknadschef. De ska pinka revir lite grann och så vill de byta ut rubb och stubb."*

På en av byråerna har de en avslappnad syn på avslut med kund. De menar att det är ganska okomplicerat, att båda parterna ofta känner likadant och att det sedan bara är någon som tar steget eftersom samarbetet inte fungerar. Han berättar dock om fall då det är riktigt tråkigt och det är när företaget de jobbar med blir uppköpt och att de på grund av detta inte kan fortsätta samarbeta trots att personerna de arbetar närmast vill det.

## 4.8 Uppföljning av kundbortfall

När det gäller uppföljning och utvärdering om varför en relation upphörde har ingen av byråerna en klar mall över hur detta går till på den egna byrån. Ibland görs uppföljning och ibland inte. Om utvärdering sker så är det den kundansvarige som står för denna och det är oftast projektledaren.

På en byrå säger en av de intervjuade i ledande position att i de fall utvärdering sker görs detta genom ett samtal eller en lunch med marknadschefen eller reklamköparen, där denne får förklara varför de vill att relationen skall upphöra. Samtidigt säger två andra av de intervjuade på samma byrå att de inte tror att byrån gör någon utvärdering. En av de intervjuade tror inte att det ligger i en reklambyrås intresse att utvärdera:

*"Jag tror inte att det är någon reklambyrå som vill bry sig om det. Det är känslan jag har, jag kan ha helt fel. [...] det är klart att man borde ta reda på det, man borde lära sig, men jag tror att man har så hög svansföring på alla reklambyråer att man inte vill*

*se sina fel. Man tror att det är kunden det är fel på och sedan vill man gå vidare och hitta en ny kund. Man vill inte lägga energi på det, så tror jag att det är. Det är min erfarenhet.”*

På en annan byrå kommer liknande fakta fram, att det inte finns några direkt fasta former för utvärdering. En av de intervjuade som är i ledande position säger att de inte skriver ner en utvärdering på papper, men att de pratar och diskuterar det i arbetsgruppen. Dock säger han även att det inte är alltid de har en diskussion:

*”Vi försöker ha en konstruktiv diskussion efteråt. Det är inte alltid man har det. Man blir lite förbannad. Man älskar kunden så länge man jobbar med dem, sen så gillar man dem inte längre. Det ligger i sakens natur.”*

Förutom att prata internt i arbetsgruppen sker det även samtal med kunden och detta samtal är det projektledaren som håller i. I dessa samtal kommer det fram vad som var bra och vad som var dåligt i samarbetet. På samma byrå är kreatören osäker kring om de utvärderar eller inte, men kommer fram till att de har börjat göra det på de senaste relationerna som de avslutat. Detta menar han görs för att avsluta relationen på ett sympatiskt sätt, men även för att de är nyfikna på anledningen. Vidare anser han att både parterna i relationen har nytta av den insikten.

Två av de intervjuade byråerna hade mer fasta former för utvärdering. På en byrå berättar en av kreatörerna att de brukar begära att få träffa kunden. Djupet på dessa samtal varierar. Han menar att i vissa fall vet byrån ganska väl varför det inte fungerat. Det kan exempelvis varit stökigt under en längre tid. Vid en relation som byrån anser har fungerat mycket bra och att kunden trots det går ut och väljer att träffa ytterligare byråer brukar de alltid begära ett nytt möte för att få reda på anledningen.

En av byråerna skiljer sig från de övriga i form av utvärdering, då den sker på olika nivåer. De har dels en kundundersökning, som alla deras befintliga kunder får delta i en gång om året. Denna görs av en utomstående firma. När det gäller den interna uppföljningen sker denna dels mellan projektledare och kund, men diskuteras även internt av den arbetsgrupp som arbetat tillsammans med kunden i fråga.

#### **4.8.1 Informationshantering av utvärdering**

När det gäller hantering av den information som framkommer utav utvärdering av kundbortfall görs inte mycket mer än att den läggs i ”erfarenhetsbanken” och att erfarenheterna pratas igenom.

Sedan försöker de lära sig av sina misstag genom att hantera de andra relationerna annorlunda. En annan sak många byråer försöker göra är att delge arbetsgruppen hur kunden upplevt samarbetet med byrån. En av de intervjuade menar dock att det beror på, är det exempelvis av intresse för hela byrån så pratas det om det där och det pratas framförallt om det i delägargruppen.

På en av byråerna nämner en av kreatörerna att de försöker hitta mönster i vad som gick snett och vad de kunde ha gjort bättre, men han säger att det är svårt att hitta mönster. De har själv inte lyckats med detta.

## 5 Resultat

Som grund till denna uppsats är tre frågeställningar satta. Uppsatsen skall svara på vilka metoder som finns för att skapa långsiktiga kundrelationer i reklambranschen, huruvida korta kundrelationer är ett problem för reklambyråer och vilka orsaker som ligger bakom kundbortfall.

När det gäller metoder för att skapa långsiktiga kundrelationer i reklambranschen är över hälften av respondenterna som deltog i studien överens om att det viktigaste är att göra ett bra jobb. Det gäller att ha en hög kreativ samt strategisk nivå på den reklam som produceras. En Art Director uttrycker detta på ett enkelt sätt:

*”Gör man jävligt bra reklam, som ger effekt, så lämnar man inte”*

Det näst viktigaste som framkom var just att ha en fungerande kundrelation. Speciellt på en byrå pratade samtliga respondenter om hur viktigt detta var för att skapa långsiktighet. Det är viktigt att arbeta i team med kunden och att som byrå kunna samarbeta och ha ”högt i tak”. Den byrå som präglades av detta tankesätt menade att detta även berodde på vilka människor de som byrå rekryterar. De har som strategi att anställa en viss typ av människor, vilket i sin tur hjälper till med att skapa långsiktiga kundrelationer.

Flera av de intervjuade ansåg att service var viktigt för att behålla kunden och skapa långsiktighet. Det gäller att ha en god service, vara tillgänglig för kunden, hålla avtal samt tider. Det gäller även att vara tydlig i vad som ska lösas och kostnad för detta, så att det inte kommer konstiga fakturor i efterhand.

Två av de intervjuade byråerna genomförde många sociala aktiviteter tillsammans med sina kunder i syfte att skapa långsiktighet. Det kunde röra sig om fester, luncher och telefonsamtal. Medan de två andra byråerna som deltog i studien inte alls festade med kunderna eller underhöll dem med middagar.

En byrå förlänger sina kundrelationer genom att vara proaktiva. Med detta menar de att de alltid ligger steget före kunden, i syfte att hela tiden utmana dem. En annan byrå förlänger sina relationer genom att få igång nystarter med kunden, för att undvika att hamna i slentrianbeteende.

I denna studie anser i princip alla informanter att korta kundrelationer är ett problem för reklambyråer. Av de intervjuade byråerna var det endast en informant som ansåg att det inte var ett problem. Denna byrå ansåg dock att om reklambranschen var präglad av korta kundrelationer

skulle detta vara ett problem. Största anledningen till att korta kundrelationer är ett problem för reklambyråer är pengar. Detta hör ihop med att byråer inte får tillräckligt mycket betalt vid pitcher. I bästa fall täcker betalningen materialkostnaderna, men i många fall betalar inte kunden något. Detta gör att det tar tid för en byrå att få kunden att bli lönsam. Andra anledningar som gör korta kundrelationer till ett problem är att reklambyråer lägger ner mycket tid och energi på de nya kunderna. Detta gör att det kan vara utmattande för byråerna att hela tiden få in nya kunder. Korta kundrelationer kan även göra att det inte blir lika bra reklam. Något som är viktigt. Kommunikation fungerar långsiktigt, vilket kräver långa relationer. Det är inte bara för reklambyrån som korta kundrelationer är ett problem. Eftersom korta kundrelationer hindrar bra reklam och kommunikation är det ett problem även för reklamköparen.

En fråga som studien skulle svara på är; vilka orsaker finns till kundbortfall. Enligt reklambyråerna är den vanligaste anledningen till kundbortfall det faktum att det byts ut människor på kundsidan, speciellt nämns att det kommer en ny marknadschef hos kunden. I detta fall bryts den personliga relationen och ofta har den nya marknadschefen en relation med den byrå denne jobbat med tidigare. Det är dock inte bara hos kunden byten kan ske och orsaka bortfall. Det händer även att människor från reklambyrån försvinner antingen till en annan byrå eller startar en ny byrå och tar med kunden dit. Den näst vanligaste anledningen till kundbortfall är enligt byråerna att inte personkemin stämmer. Nästan samtliga byråer pratar mycket om vikten av att ha ett bra samarbete och att ha kul tillsammans när man arbetar. Något som ligger nära personkemi är att kunden kan uppleva ett bristande engagemang från reklambyrån. Det nämns att byrå och kund helt enkelt kan ha tröttnat på varandra. En byrå tror att kundbortfall ofta orsakas av praktiska saker såsom oväntade fakturor och att kunden anser att byrån inte levererar i tid. Andra saker som kan göra att byrån tappar en kund är att de inte är tillräckligt proaktiva; lovar mer än de levererar och inte överraskar. Sen sist men inte minst kan kundbortfall orsakas av att reklambyrån inte uppnår de resultat som kunden beställt.

## 6 Diskussion

Syftet med uppsatsen är att utifrån kvalitativa intervjuer och teori förstå hur reklambyråer kan skapa långvariga kundrelationer. Syftet har uppnåtts då författaren har genomfört elva intervjuer med fyra olika byråer och därmed fått en klar bild kring deras tankar om långsiktiga kundrelationer samt på vilket sätt de anser att dessa skapas. Vidare svarar uppsatsen på problemställningarna kring om korta kundrelationer är ett problem för reklambyråer samt vad som orsakar dessa kundbortfall.

Resultatet av denna uppsats diskuteras utifrån den teori som valts. Denna är dels Gummessons *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30R*, Grönroos *Marknadsföring i Tjänsteföretag* och *Med känslan som ledstjärna – En studie av reklamarbete och reklambyråer* skriven av Alvesson. Dessutom diskuteras resultaten utifrån två artiklar: *Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations* samt *The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services*.

När det gäller metoder för att skapa långsiktighet framkom i empirin att kreativitet ansågs vara det viktigaste här. Detta ställs dock emot frågan kring vad som orsakar kundbortfall. Då nämnde de flesta att detta orsakades av yttre omständigheter. Detta stämmer väl överens med den forskning som Alvesson hänvisar till. Byråer ser sällan kritik på arbetet som en orsak till kundbortfall. Orsaker till dessa kundbortfall ansågs ligga utanför den egna byrån, nämligen i kundens ledning eller personal. (Alvesson & Köping 1993 s. 86) Även i denna uppsats framkom samma tendenser. Den vanligaste anledningen till kundbortfall ansågs vara att människor bytts ut på kundsidan; att det kommit en ny marknadschef. Denna nya marknadschef har inte byrån samma personliga relation till. När detta problem uppstår kan inte byrån agera passivt utan måste direkt försöka överbygga detta problem. (Doyle et al 1980 s. 23) En byrå i studien nämner att de gör det. De försöker alltid få igång en nystart med den nya kunden. De menar att man måste nästan alltid börja om från början när en ny marknadschef kommer.

Förutom att göra kreativ reklam hade reklambyråerna många andra metoder för att skapa långsiktiga relationer med sina kunder. Metoden att utvärdera sina kundrelationer var något som inte framkom som vanligt hos byråerna, men enligt Doyle med flera är detta en viktig del i arbetet mot långsiktiga relationer. Som strategi för att behålla kunden menar de att det är viktigt att revidera de olika kontona. Det bör göras en omfattande och systematisk utvärdering av hur effektiv byråns prestation och service är. Förutom att göra denna löpande utvärdering är det även viktigt att byrån utvärderar orsakerna till att de förlorat ett konto, så att de kan lära sig för framtiden. (ibid. s. 23) Två av byråerna har strategier för hur de ska utveckla sina kundrelationer och har möten för att

utvärdera samtliga relationer. Hos en av byråerna kallas detta för kundutvecklingsprojekt och det innebär att de sätter sig ner en gång per år och går igenom samtliga kunder. Det går igenom vad byrån gör bra samt vad som kan förbättras. Dessa förbättringspunkter följs sedan upp. Det vanligast var dock att byråerna inte hade någon uttalad strategi för att utveckla kundrelationer. När det gäller fasta former för utvärdering av varför byrån har förlorat ett konto är detta inte heller så vanligt bland de intervjuade byråerna. Det varierar om utvärdering görs eller inte. Om utvärdering görs är det oftast den kundansvarige, i regel projektledaren, som utför detta tillsammans med sin arbetsgrupp. Två av de intervjuade byråerna har dock mer fasta former för sin utvärdering där de begär att få träffa kunden för att få reda på anledningen till att relationen avslutats. En av byråerna utvärderar även på ytterligare en nivå, då de låter en extern firma göra en kundundersökning bland byråns existerande kunder.

Relationsmarknadsföring fokuserar på en samverkan mellan producent och förbrukare. Grönroos menar att det är i denna samverkan som värde skapas för kunden. Det är, enligt denna teori, i själva processen som värde skapas för kunden. (Grönroos 2000 s. 15) I intervjuerna med reklambyråerna framkom även detta som något reklambyråerna anser vara viktigt för att skapa långsiktighet. De menade att det var viktigt att hålla en god service och att arbetsprocessen fungerar med kunden. Det kan innebära att reklambyrån håller avtal, levererar i tid och är tillgängliga samt tillmötesgående. Vidare framkom det i intervjuerna att det var viktigt att ha en bra relation med kunden, att man arbetar i team med kunden. Det stämmer väl överens med relationsmarknadsföringen som ser kunden som en resurs med vilken man gemensamt kan skapa en lösning. Denna lösning skall innebära att kunden blir tillfreds samtidigt som det skapar en lönsam verksamhet för företaget. (ibid. s.18)

I undersökning utförd av analysföretaget Regi intervjuades 75 svenska reklambyråchefer och i princip samtliga av dessa var överens om att korta kundrelationer är ett problem för branschen. (Regi, 2005) Detta stämmer väl överens med denna studies empiri, då endast en av de intervjuade inte ansåg att korta kundrelationer är ett problem för branschen. I Regis undersökning var det vidare i princip ingen av byråcheferna som medgav att korta kundrelationer var ett problem för det egna företaget (ibid.). Även detta var något som framkom i denna uppsats, då endast en av de intervjuade reklambyråerna ansåg sig ha detta problem.

Grayson och Ambler hävdar dock att långa relationer inte alltid är att föredra. De menar att i en för lång relation kan de som erbjuder tjänsterna förlora sin objektivitet. (Grayson & Ambler 1999 s. 132) Även detta är något som några av de intervjuade nämner. Det är viktigt att en byrå inte blir kund och att de inte börjar agera produktionsbyrå, då de ska vara kreativa. Dock menar Garyson

och Ambler att det går att överbygga dessa tendenser genom att byta till ett nytt konto eller ett nytt kreativt team och att man på så sätt kan skapa en nystart i relationen. (ibid. s. 133) Just att skapa en nystart med kund och att få till en omstart är även något som de flesta byråerna i denna studie valde att göra för att förlänga en relation. Annars kan en relation lätt bli slentrian.

## 7 Avslutning

Syftet med denna uppsats var att förstå hur reklambyråer kan skapa långvariga kundrelationer. Uppsatsens empiri visar att reklambyråer skapar långvariga kundrelationer genom att göra ett bra jobb, ha en bra kundrelation, ge bra service, anordna sociala aktiviteter, arbeta proaktivt samt genom att få igång nystarter med kunden.

När det gäller vad kundbortfall beror på framkom i empirin att det oftast beror på något utanför den egna organisationen, såsom att marknadschefen byts ut hos kund. På frågan om vad som skapar långsiktighet var de flesta överens om att det berodde på byråns kreativa nivå. Dessa två svar är motsägelsefulla och reklambyråer behöver se att kundbortfall även kan bero på den egna organisationen.

Om korta kundrelationer är ett problem för reklambranschen är svårt att uttala sig om efter denna undersökning, då den baseras på ett mindre antal intervjuer. Resultatet ger ändå en fingervisning om att reklambyråer kan uppleva korta kundrelationer som ett problem. Bland de intervjuade var det dock bara en byrå som ansåg sig ha detta problem.

Uppsatsens empiri har insamlats genom en kvalitativ metod. Denna metod har fungerat bra när det gäller att få en djupare förståelse för reklambyråer och deras kundrelationer. Dock hade det varit möjligt att förena den kvalitativa metoden med en kvantitativ metod i syfte att ta reda på hur stort problem korta kundrelationer är för reklambyråer. Denna uppsats har endast undersökt reklambyråernas syn på kundrelationen, reklamsamarbetet samt långsiktighet. Det hade varit intressant att se en djupare studie i hur kunden ser på samarbetet.

## 8 Referensförteckning

### 8.1 Skriftliga källor

Alvesson, Mats, 1993: *Med känslan som ledstjärna – En studie av reklamarbete och reklambyråer*. Lund: Studentlitteratur

Doyle, Peter et al., 1980: "*Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations*", *Journal of Marketing* Vol. 44, sidan 18-23.

Grayson, Kent & Ambler, Tim, 1999: "*The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services*", *Journal of Marketing Research*, Vol 36, No. 1.

Grönroos, Christian, 2000: *Marknadsföring i tjänsteföretag*. 3:e upplagan. Göteborg: Elanders Graphic Systems AB

Gummesson, Evert, 2002: *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. 3:e upplagan. Kristiansstad: Kristiansstad Boktryckeri AB

Kylén, Jan-Axel, 2004: *Att få svar - intervju, enkät, observation*. Vellinge: Bonnier Utbildning AB

Svenning, Conny, 2003: *Metodboken*. 5:e upplagan. Eslöv: Prininfo/ Team Offset & Media

Söderlund, Magnus, 2003: *Den lojala kunden*. 2:a upplagan. Helsingborg: AB Boktryck

### 8.2 Elektroniska källor

REGI, 2005: *Den proaktiva byrån – En god affär?*

[http://www.reklam.se/\\_files/denproaktivabyran.pdf](http://www.reklam.se/_files/denproaktivabyran.pdf), 10 mars 2008

### 8.3 Muntliga källor

XX, VD, 2008: Muntlig intervju, 5 maj 2008

XX, Art Director, 2008: Muntlig intervju, 5 maj 2008

XX, Produktionsledare, 2008: Muntlig intervju, 5 maj 2008

XX, Creative Director, 2008: Muntlig intervju, 6 maj 2008

XX, Projektledare, 2008: Muntlig intervju, 6 maj 2008

XX, Byråledare/ projektledare, 2008: Muntlig intervju, 6 maj 2008

XX, Art Director, 2008: Muntlig intervju, 6 maj 2008

XX, Produktionsledare, 2008: Muntlig intervju, 6 maj 2008

XX, Copywriter, 2008: Muntlig intervju, 8 maj 2008

XX, Produktionsledare, 2008: Muntlig intervju, 8 maj 2008

XX, Projektledare, 2008: Muntlig intervju, 8 maj 2008

## Bilaga 1 Intervjuguide

Fakta om respondenten

1. Vilken befattning har du på företaget?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vad har du för bakgrund/arbetslivserfarenhet?
4. Hur ser din kundkontakt ut?

Kundrelationer

8. Anser du att korta kundrelationer är ett problem för reklambranschen?
9. Hur stort är problemet? (skala 1-10)
10. Är det ett problem för ert företag? Hur stort är problemet i så fall? (skala 1-10)
11. Varför är det ett problem?
12. När en ny kundrelation påbörjas – vilken tidsram arbetar ni med
  - ett enstaka projekt
  - ettårsavtal
  - längre avtal(Om det varierar, hur ser fördelningen ut?)
13. Vad är en lång respektive kort kundrelation?
14. Hur långa är era relationer i snitt?
15. Vad brukar reklambyråers kundbortfall bero på?
16. Vad gör ni för att underhålla, fördjupa och förlänga kundrelationer?
17. Vad är viktigast – ger störst effekt – tror du?
18. Har ni en uttalad strategi för hur varje kundrelation ska utvecklas? Hur ser den ut?
19. Finns det några skillnader i er strategi beroende på typ av kund?
20. Skiljer sig strategin åt beroende på hur lång relation man har haft med en kund?
21. Kan en kundrelation bli för lång? I så fall – vad gör ni?
22. Hur brukar det fungera när en kundrelation avslutas?
  - gemensamt beslut
  - byråns beslut
  - kundens beslut
23. Görs uppföljning – varför relationen avslutas
24. På vilket sätt görs denna uppföljning/utvärdering?
25. Vad görs med denna information?