

CHALMERS



Utveckling av en marknadsstrategi för
Rejlers Ingenjörer AB
*Developing a marketing strategy for
Rejlers Ingenjörer AB*

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

Ellen Ahl	881124-5003
Linnéa Hemdal	880822-5182
Johan Ivarsson	880804-4914
Caroline Klemming	880906-5124
Rickard Mårtensson	870802-4933
Emma Zetterholm	871107-1905

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Industriell marknadsföring
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2012
Kandidatarbete TEKX04-12-04

Förord

Detta kandidatarbete har skrivits under våren år 2012 av sex studenter från Industriell ekonomi på Chalmers tekniska högskola vid Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation och på avdelningen för Industriell marknadsföring. Rapporten fungerar som avslutningsprojekt efter tre års studier på kandidatnivå och syftar till att överföra de kunskaper som vi tagit in under tre år på Chalmers tekniska högskola till praktik. Handledare för projektet har på institutionen varit forskarassistent Frida Lind och på företaget vice VD Conny Udd, vilka vi vill tacka för möjligheten till att genomföra detta projekt. Vi vill även rikta ett stort tack till alla platschefer och affärsområdeschefer som varit mycket tillmötesgående och bidragit till den informationsinsamling som genomförts genom intervjuer.

Trevlig läsning!

Göteborg, maj 2012

Ellen Ahl

Linnéa Hemdal

Johan Ivarsson

Caroline Klemming

Rickard Mårtensson

Emma Zetterholm

Sammanfattning

Rejlers Ingenjörer AB är ett teknikkonsultbolag uppdelat i sju olika affärsområden som har sin marknad inom varierande branscher i Sverige. Företaget har växt de senaste åren, och har som mål att fortsätta växa inom den närmaste framtiden. Rejlers Ingenjörer AB saknar dock en sammanhängande marknadsstrategi i nuläget, och i samband med företagets tillväxt har detta identifierats som ett problem. Avsaknaden av en marknadsstrategi har orsakat problem med att stärka varumärket och nå ut till marknaden.

Rapporten syftar till att utveckla ett ramverk för marknadsstrategi, som sedan används för att analysera nyttan av en gemensam marknadsstrategi för Rejlers Ingenjörer AB. Rapporten syftar också till att ge rekommendationer hur Rejlers Ingenjörer AB ska gå vidare med sitt marknadsarbete.

Den teoretiska referensramen i rapporten fokuserar på strategi, organisation och marknadsstrategi. I marknadsstrategin identifieras fyra viktiga byggstenar; strategiska resurser, segmentering, differentiering och positionering. Av dessa fyra byggstenar utvecklas ett ramverk med fyra undersökningsfrågor. I analysen besvaras dessa undersökningsfrågor, med hjälp av kartläggningen av Rejlers Ingenjörer AB och den teoretiska referensramen.

För att kartlägga Rejlers Ingenjörer AB:s arbetssätt har intervjuer med tolv medarbetare på företaget genomförts. För att få en så övergripande bild som möjligt har alla affärsområdescheferna på företaget intervjuats. Även platschefer från både små och stora kontor i landet har intervjuats.

Studiens resultat visar att det är viktigt att välja vilka delar av marknadsstrategin som ska vara centraliserade och där det ska finnas ett gemensamt stöd, samt vilka delar som ska vara decentraliserade och lokala. Genom att Rejlers Ingenjörer AB arbetar med en mer samlad marknadsstrategi, kommer det bli enklare att kommunicera ut en enad bild av företaget. Då konsulttjänsten karaktäriseras av kundrelationer är det viktigt att kontoren och de enskilda konsulterna har en frihet i att marknadsföra och arbeta med sina kunder på det sätt de anser passa bäst. Det är vidare av vikt att aktivt arbeta med att stärka kompetensen inom företaget för att bli mer konkurrenskraftiga.

Avslutningsvis rekommenderas Rejlers Ingenjörer AB att arbeta mer med intern och extern kompetensutveckling samt att strukturera sitt interna arbete med marknadsfrågor. Detta för att skapa långsiktig konkurrenskraft på marknaden.

Abstract

Rejlers Ingenjörer AB is a Swedish technical consulting company divided into seven different business areas which conducts business within a wide variety of industry sectors. The company has experienced a significant growth for a number of years, and its intention is to continue growing at the same rate. However, at present Rejlers Ingenjörer AB has been lacking a cohesive marketing strategy and due to the significant rate of growth this has been identified as a problem. The current lack of a marketing strategy has contributed to incoherent marketing, issues with brand building and difficulties with market penetration.

The report aims to develop a framework for marketing strategy, which is then used to analyze the advantages of a common marketing strategy at Rejlers Ingenjörer AB. The aim of the report is also to provide recommendations for Rejlers Ingenjörer AB on how to proceed with the marketing function.

The theoretical frame of reference of the report focuses on strategy, organization and marketing strategy. Within the marketing strategy four cornerstones are identified; strategic resources, segmentation, differentiation and positioning and these cornerstones are developed to create the framework of the report. It is used in the analysis to answer four research questions.

Interviews have been conducted with twelve managers at Rejlers Ingenjörer AB to make the company's marketing efforts more comprehensible. The managers included all of the seven business area managers as well as five site managers from a wide variety of offices throughout Sweden.

The results of the study show that it is of great importance for the company to decide what parts of the marketing strategy that needs to be centralized and for what parts a central support should exist. Since Rejlers Ingenjörer AB is aiming to create a more cohesive marketing strategy, this will ease their efforts to communicate the image of a unified company. Of equal importance is the decision on which processes that should be de-centralized and kept on a site level. Since consulting is characterized by strong customer relationships, it is of importance that the separate site offices and the individual consultant are given a certain degree of freedom in how to market the company as well as working with the customers. To remain competitive Rejlers Ingenjörer AB should also continue their efforts to improve the competence of their consultants.

Therefore, Rejlers Ingenjörer AB is recommended to continue the work with both internal and external competence development as well as structuring the work with internal marketing issues. This to create a long term competitive advantage for the company.

Ordlista

B2B	Står för Business-to-business och är ett utbyte av tjänster eller varor företag emellan.
AOC	Affärsområdeschefer på Rejlers Ingenjörer AB. Ansvarar för ett av Rejlers Ingenjörers sju affärsområden.
PC	Platschefer på Rejlers Ingenjörer AB. Ansvarar för ett eller flera av Rejlers Ingenjörers kontor ute i landet.
GC	Gruppchefer på Rejlers Ingenjörer AB. Ansvarar för arbetet med ett affärsområde på de specifika kontoren ute i landet.
Hållbar utveckling	Hållbar utveckling är arbetet med att långsiktigt minska den negativa påverkan ur ett ekologiskt, ekonomiskt och socialt perspektiv.
Konsult	En person som tillfälligt hyrs ut till ett annat företag för att tillföra kunskap och kompetens.
Teknikkonsult	En konsult med specifik kompetens inom teknikområden.
Underkonsult	En konsult som hyrs in till ett annat konsultföretag, då ytterligare konsulter behövs antingen i form av arbetskraft eller av kompetens.
Centralisering	Att förskjuta exempelvis ansvar och makt högre upp i en struktur.
Decentralisering	Att förskjuta exempelvis ansvar och makt ner i en organisation.
Företagsfunktioner	Delar i ett företags verksamhet, exempelvis produktion, marknadsföring och försäljning.
Organisk tillväxt	Tillväxt som tillkommer av egen kraft, exempelvis genom att öppna ett nytt kontor eller anställa mer personal.
Förvärvat tillväxt	Tillväxt som tillkommer genom att ett företag förvärvar ett annat företag eller verksamhet.
Implementering	Genomförande och införande av exempelvis nya rutiner och system på ett företag.
Empirisk beskrivning	En beskrivning av insamlad data.
Platt organisation	Få hierarkiska nivåer i organisationsstrukturen.
Infrastruktur	Anläggningar som i stort sett används dagligen av samhället. De föregås ofta av stora investeringar och det är ofta staten eller kommunerna som ansvarar för underhåll och utbyggnad.
Inlåsningsseffekt	Ett beroende som uppstår till en leverantör av en vara eller tjänst.

Innehållsförteckning

Förord	II
Sammanfattning	III
Abstract	IV
Ordlista	V
Innehållsförteckning	VI
Figur- och tabellförteckning	VIII
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Rapportens struktur	3
2 Metod	4
2.1 Metodansats	4
2.1.1 Beskrivning av arbetsprocessen	4
2.2 Metodval	5
2.3 Datainsamling	6
2.3.1 Litteraturstudie	6
2.3.2 Intervjuer	7
2.4 Källkritik	8
2.5 Metodkritik	9
3 Teoretisk referensram	10
3.1 Teoretisk bakgrund	10
3.2 Industriella marknader	10
3.2.1 Organisation och tillväxt	11
3.2.2 Strategi	14
3.3 Marknadsstrategi	15
3.3.1 Strategiska resurser	17
3.3.2 Segmentering	19
3.3.3 Differentiering	21
3.3.4 Positionering	23
3.4 Ramverk och undersökningsfrågor	25

4	Organisation och marknad på Rejlers Ingenjörer AB	27
4.1	Organisationsbeskrivning	27
4.2	Arbetet med marknadsfrågor	29
4.2.1	Kontorsspecifika aktiviteter	31
4.2.2	Affärsområdesspecifika aktiviteter.....	33
4.3	Kunder och kundrelationer	33
4.4	Omgivning och framtida behov	36
4.5	Hållbar utveckling	37
5	Analys av marknadsstrategi på Rejlers Ingenjörer AB.....	39
5.1	Strategiska resurser.....	39
5.2	Segmentering	42
5.3	Differentiering	43
5.4	Positionering.....	45
5.5	Sammanställning av analysen utifrån ramverket.....	48
6	Diskussion och slutsatser	49
6.1	Organisation och samordning.....	49
6.2	Marknadsbearbetning och varumärke	50
6.3	Intern och extern kompetenshantering	51
7	Rekommendationer	54
	Källförteckning.....	56
	Bilaga 1	58
	Bilaga 2	61
	Bilaga 3	64
	Bilaga 4	66

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Rejlerkoncernens organisationsstruktur	1
Figur 2. Rapportens struktur.....	3
Figur 3. Systematisk kombinerings av metod, empiri, teori och analys	5
Figur 4. Matrisorganisationens struktur	13
Figur 5. Marknadsstrategi återfinns på alla strateginivåer	16
Figur 6. Marknadsstrategins byggstenar	26
Figur 7. Rejlers Ingenjörers organisationskarta	28
Figur 8. Rejlers Ingenjörer inom de marknadsstrategiska byggstenarna	48
Tabell 1. Samtliga genomförda intervjuer på Rejlers Ingenjörer	7
Tabell 2. Rejlers Ingenjörers affärsområden	29

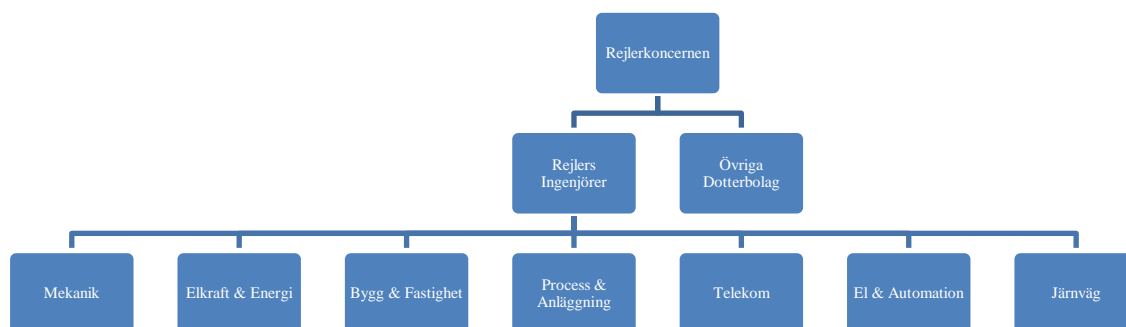
1 Inledning

Nedan presenteras bakgrunden till rapporten genom en beskrivning av verksamheten och de problem med marknadsarbetet som upplevs på Rejlers Ingenjörer AB. Vidare följer syftet med rapporten och de avgränsningar som gjorts för att uppnå en fokuserad rapport. Även hela rapportens struktur klargörs i korthet.

1.1 Bakgrund

Rejlers Ingenjörer AB, nedan kallat Rejlers Ingenjörer, är ett svenskt teknikkonsultbolag som grundades år 1942 (Rejlers 2009). Företaget ingår som helägt dotterbolag i Rejlerkoncernen vilken har sin marknad i Norden och Östersjöområdet. Rejlers Ingenjörer är finansiellt stabila med cirka 900 anställda och omsätter cirka 700 miljoner om året, vilket står för cirka 66 % av hela Rejlerkoncernens omsättning.

Rejlers Ingenjörer verkar inom en rad olika branscher som delats in i sju olika affärsområden, se *figur 1*.



Figur 1. Rejlerkoncernens organisationsstruktur

Rejlers Ingenjörer har under de senaste åren haft god tillväxt och lönsamhet och verksamheten har expanderat i en stadig takt. Alla företagets funktioner har dock inte växt i samma takt, däribland marknadsaktiviteterna. Marknadsföringen skiljer sig i nuläget åt i olika delar av Rejlers Ingenjörer, vilket upplevs som ett problem av företaget. Problemet kan tänkas grunda sig i att det idag inte finns någon övergripande marknadsstrategi att luta sig tillbaka emot med riktlinjer och givna arbetsprocesser. Historiskt har fokus inte legat på marknadsstrategiska frågor och det har resulterat i att de ansvariga medarbetarna har arbetat fram egna arbetssätt och strategier för arbetet med marknadsfrågor. Ur Rejlers Ingenjörers verksamhetshandbok under rubriken "Processer för marknad och försäljning" är följande citat hämtat: "Syftet med denna process är att klargöra hur marknadsföringen ska koordineras utifrån företagsledningens strategi ner till den marknadsföring som utförs inom ramen för uppdragsverksamheten". Detta visar på att det finns en strävan mot att samordna de marknadsstrategiska frågorna.

Rejlerkoncernen har som mål att år 2015 ha utökat sin verksamhet till 2015 medarbetare och ha en omsättning på 2015 miljoner (Rejlers 2012). Rejlers Ingenjörer har brutit ner detta mål och ska år 2015 ha utökat sin verksamhet till 1200 medarbetare från dagens 900 medarbetare. Företaget har en affärsplan för varje affärsområde och kontor, vilket mestadels innehåller en affärsområdesstrategi. Det nedskrivna materialet för hur företaget ska arbeta med marknadsaktiviteter är i nuläget knapphändigt. Rejlers Ingenjörer ser ett problem i avsaknaden av en marknadsstrategisk plan för hur arbetet med marknadsfrågor ska stödja företagets övergripande strategi. Rejlerkoncernens strategiska huvudpunkter är enligt Rejlerkoncernens hemsida (2012) följande:

- *Balanserad kundbas med en differentierad konjunkturkänslighet*
- *Tillväxt i Norden och Östersjöområdet under kontrollerade former genom fortsatta strategiska förvärv och organisk tillväxt*
- *Tillväxt inom teknisk rådgivning och helhetslösningar*
- *Hög intern effektivitet och ett välkänt varumärke*
- *Tydlig företagskultur och vara en attraktiv arbetsplats med hälsoprofilering och engagerade medarbetare*
- *Stabil utveckling där bolagets soliditet ska överstiga 30 procent*

För ett företag med snabb tillväxttakt, såsom Rejlers Ingenjörer, är det viktigt att samordna företagsfunktionerna och avgöra vilket tillvägagångssätt som ska användas för att se till att alla delar i företaget hänger med. Rejlers Ingenjörer står just nu inför en utmaning då det tagits ett strategiskt beslut att arbetet med marknad och marknadsfrågor ska utvecklas och anpassas till det större företag Rejlers Ingenjörer idag blivit. Inom den närmsta tiden satsas det på förändringar inom detta område för att stärka företagets position på marknaden. Det kommer även att kunna bidra till och innebära att alla medarbetare som ansvarar för de olika delarna av marknadsstrategin får ett gemensamt tankesätt i dessa frågor.

Rejlers Ingenjörer har länge uppvisat bra resultat, trots att marknadsfunktionen inte hängt med till fullo. En relevant fråga att ställa sig är därför: Vad skulle en sammanhängande marknadsstrategi kunna bidra med? Om inga åtgärder vidtas kan Rejlers Ingenjörer i framtiden komma till en brytpunkt då dagens marknadsstrategiska arbete inte längre håller ihop företaget. Mot denna bakgrund har rapportens syfte utarbetats.

1.2 Syfte

Syftet med rapporten är att utveckla ett ramverk för en marknadsstrategi. Rapporten syftar även till att undersöka nyttan av en gemensam marknadsstrategi hos Rejlers Ingenjörer samt att ge rekommendationer till hur arbetet med marknadsstrategi hos Rejlers Ingenjörer ska fortlöpa.

1.3 Avgränsningar

Rapporten fokuserar på Rejlers Ingenjörer och har alltså avgränsats från övriga dotterbolag i Rejlerkoncernen. Detta eftersom det finns så stora olikheter mellan bolagen att en kartläggning av hela koncernen inte skulle kunnat utföras inom ramen för detta kandidatarbete. Rapporten avser istället att fungera som ett första steg som skulle kunna användas som förebild till ett fortsatt arbete inom hela koncernen.

1.4 Rapportens struktur

Rapporten har strukturerats enligt *figur 2*. I inledningen beskrivs Rejlers Ingenjörers verksamhet samt de problem som uppkommit, vilka ligger till grund för det syfte som utformats. Metoden presenterar det tillvägagångssätt som använts vid arbetet med studien. Därefter introduceras den teoretiska referensram utifrån vilken ett ramverk och undersökningsfrågor har utformats. Efter teorin presenteras det empiriska material från de intervjuer som genomförts i en sammanställning av hur Rejlers Ingenjörer organiserat sig och arbetar med marknad. Vidare analyseras detta material och kopplas samman med teorin utifrån ramverket. Avslutningsvis diskuteras de slutsatser som rapporten lett fram till för att sedan mynna ut i rekommendationer till företaget.



Figur 2. Rapportens struktur

2 Metod

Nedan beskrivs hur rapportens olika delar har utarbetats. Här redovisas och motiveras även val av metod och tillvägagångssätt samt hur datainsamlingen genomförts. Kapitlet avslutas med käll- och metodkritik.

2.1 Metodansats

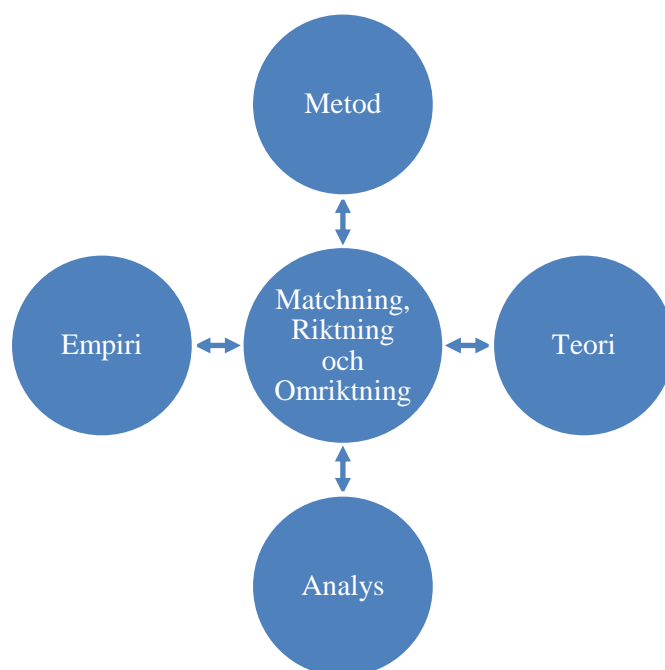
Det finns olika tillvägagångssätt för att genomföra studien i fråga. En induktiv metodansats går ut på att från en empirisk grund från verkligheten formulera nya teorier (Wallén 1996). Den deduktiva däremot utgår från formulerade hypoteser härledda ur teorin som därefter testas mot verkligheten. Vid en abduktiv metodansats görs försök till att finna orsaker till effekter som uppstått och processen med teori och empiri pågår simultant¹. I rapporten har en abduktiv metodansats använts. Genom en teorigenomgång innan insamlandet av empirimaterialet lades en grund för förståelse, för att efter empiriinsamlandet komplettera med den teori som behövdes för att kunna göra en grundlig analys. Dubois och Gadde (2002) menar att en systematisk kombinerad metod, teori, empiri och analys kommer att leda till en ökad förståelse för både den teoretiska grunden samt nya upptäckter i empirin.

2.1.1 Beskrivning av arbetsprocessen

Litteratursökningen samt insamlandet av empiriskt material gav en inblick i hur företaget och branschen fungerar. Genom att kombinera arbetet med empiri och teori ändrades fokus några gånger under arbetets gång. Den inledande tanken var att de interna processerna var viktigast för Rejlers Ingenjörer och därför fokuserades teorin kring marknadsstrategier på ett resursbaserat synsätt. Även hur en implementering av en marknadsstrategi skulle genomföras ansågs vara viktigt. Då insamlandet av empiridelen började, framkom det att också relationer var oerhört viktiga i arbetet med marknadsfrågor. Därför började tankar på nätverkssynsättet utarbetas, och att se på relationer som en resurs. Detta medförde en omstrukturering i tankegångarna kring litteratursökandet, vilken riktades mer åt detta håll istället.

Implementeringen blev ifrågasatt då det upplevdes att en förståelse för Rejlers Ingenjörers organisationsstruktur var viktig för rapporten. Teorier kring organisationsstrukturer behövde ges plats i teoriavsnittet och därför ansågs implementeringen inte längre lika relevant. Efter vidare genomgång av insamlad empiri fokuserades litteratursökningen ytterligare mer mot organisationsteorier och implementeringen togs även därefter helt bort från arbetet. Detta för att bättre matcha den empiri som samlats in och för att kunna ge ett bättre stöd för den analys och de rekommendationer som ges. De fyra delarna, metod, teori, empiri och analys, se *figur 3*, har därmed utarbetats i samverkan med varandra för att bilda en homogen och fokuserad rapport.

¹ Bengt Berglund, Professor i teknikhistoria, föreläsning den 31 januari 2012



Figur 3. Systematisk kombinerings av metod, empiri, teori och analys (Figur baserad på Dubois & Gadde 2002, s. 555).

2.2 Metodval

Två olika förfaranden finns att tillämpa vid datainsamling för en studie; kvantitativ och kvalitativ metod. Användning av den kvantitativa metoden innebär att mätningar och experiment redovisas i numeriska värden som utnyttjas för analys. Den kvalitativa metoden bygger snarare på ord eller text och ger utrymme för studie av innebörden eller mönstret av eller i en viss kontext (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008). En kvalitativ metod är av mer holistisk art och ger en möjlighet till att beskriva mer komplexa sammanhang².

Val av metod för datainsamlingen i denna studie har fallit på en kvalitativ metod då syftet med rapporten är att kartlägga och analysera interna processer och arbetssätt i en organisation. Experiment eller mätningar har inte ansetts som lämpliga metoder att utgå ifrån då eftersökt typ av data inte kan kvantifieras eller mätas utan måste tolkas. Bland de kvalitativa metoder som finns att välja, som fältstudier, djupintervjuer och deltagande observation, har djupintervjuer valts. Detta då utförliga beskrivningar och resonemang kring det interna arbetssättet är en viktig del i data som ligger till grund för den analys som ska utföras. Denna metod har även gett möjlighet att ta tillvara på idéer som finns internt hos Rejlers Ingenjörer.

² Bengt Berglund, Professor i teknikhistoria, föreläsning den 31 januari 2012

2.3 Datainsamling

Datainsamlingen i rapporten har bestått av en litteraturstudie av för ämnet aktuell och intressant teori samt en studie av material från Rejlers Ingenjörer såsom koncernens hemsida och kundundersökningar. Även en datainsamling som syftar till att skapa en empirisk beskrivning har utförts. Denna bygger på tolv stycken djupintervjuer av medarbetare på Rejlers Ingenjörer.

Vid datainsamling är informationens källa en viktig aspekt att ta med i bedömningen av det innehåll som återges. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2008) framhäver att datakällor kan vara av både primär och sekundär art. Primära källor menar de är källor där informationen samlats in direkt i den aktuella studiens syfte. Sekundära källor är däremot exempelvis artiklar och facklitteratur som skrivits oberoende av studiens syfte. Det är viktigt att vara källkritisk samt att de begrepp som används i följande studie noga utreds då tolkningar av de olika begreppen kan skilja stort. Görs inte detta kan förvirring och snedvridningar uppstå i analysen av källorna. Datainsamlingen som gjorts bygger dels på primärinformation genom intervjuer, dels på sekundärinformation ur facklitteratur och artiklar, samt även från Internetkällor.

2.3.1 Litteraturstudie

Den litteraturstudie som har utförts innefattar datainsamling av vetenskapliga teorier kring strategibegreppet i stort. Därefter har litteratursökningen fokuserats på marknadsstrategi för att mer ingående kunna utreda och bringa klarhet i hur ett sådant arbetssätt ska tillämpas hos Rejlers Ingenjörer. En fördjupning inom modeller och teorier kring organisation har också genomförts med mål att bidra till kartläggningen av organisationen hos Rejlers Ingenjörer. Därtill har även facklitteratur samt artiklar kring hållbar utveckling kompletterat studien för de avsnitt kring ämnet som ingår i rapporten.

Studerad facklitteratur har främst sökts på bibliotek och databaser. Databaserna har använts för att söka artiklar ur tidskrifter för att komma åt aktuella trender och forskning, exempelvis *Harvard Business Review*. Internetkällor har därtill använts för exempelvis branschinformation och artiklar.

Utöver den teoretiska litteraturstudien har Rejlerkoncernens hemsida studerats för att komplettera rapportens empiriska del. För att samla in ytterligare data till empiridelen har en genomgång av delar ur affärsplaner och kundundersökningar som tillhandahållits av Rejlers Ingenjörer gjorts. En kundundersökning från år 2011 har använts där kunderna svarat på hur väl vissa påståenden stämmer och vad de anser vara viktigt i relationen till Rejlers Ingenjörer. Enkäten i denna undersökning skickades ut till 712 kunder varav 387 av dessa besvarade den. Ytterligare undersökningar som har använts är två annons- och imageundersökningar utförda av tidskriften *Ny Teknik*. Syftet med dessa var att undersöka hur annonser i en utgåva av en tidning har uppfattats och vilken reaktion de skapat hos läsaren. Undersökningarna är från år 2010 och år 2011.

2.3.2 Intervjuer

De personer som intervjuats på Rejlers Ingenjörer är samtliga affärsområdeschefer och ett urval av platscheferna. Affärsområdescheferna ansvarar för arbetet med marknadsplanering och marknadsföring inom sina affärsområden nationellt. Affärsområdena är unika och verkar på olika marknader med olika förutsättningar. För att få en så nyanserad bild av verkligheten som möjligt har det därför valts att intervjua samtliga sju affärsområdeschefer. Platscheferna på Rejlers Ingenjörer ansvarar för kontor och lokal marknadsföring och här har intervjuer valts att göras med fem utav de 13 platschefer som finns på företaget. De platschefer som valts ut är valda på rekommendation av handledare Conny Udd, vice VD på Rejlers Ingenjörer. Valet har baserats på att dessa är ansvariga för ett representativt urval av små, medelstora och stora kontor. Conny Udd har kontaktats kontinuerligt under arbetsprocessen och har bistått med information kring företaget i stort. En mer formell intervju med honom har även hållits. Samtliga genomförda intervjuer visas i *tabell 1* nedan.

Namn	Position	Intervjuform	Datum	Intervjuare
Jonas Thimberg	PC Göteborg	Plats	2012-02-29	EA, LH, RM
Mats Lithner	AOC Järnväg	Telefon	2012-03-12	EA, JI, RM
Ulf Jonsson	AOC Telekom	Telefon	2012-03-13	EA, JI, LH
Ole Jensen	PC Växjö	Telefon	2012-03-13	EZ, LH, RM
Göran Westberg	AOC Mekanik	Plats	2012-03-15	EZ, JI, LH
Ove Gustavsson	PC Norrköping	Plats	2012-03-15	EA, RM
Anders Fransson	AOC Elkraft & Energi	Plats	2012-03-16	EA, JI, RM
Lars-Åke Åkerlund	AOC El & Automation	Plats	2012-03-16	CK, EZ, LH
Mats Lindeberg	PC Stockholm	Telefon	2012-03-19	CK, EZ, JI
Tommy Roos	AOC Bygg & Fastighet	Telefon	2012-03-20	EZ, JI, LH
Lennart Säterberg	AOC Process & Anläggning	Telefon	2012-03-22	CK, EA, RM
Mats Lundström	PC Malmö	Telefon	2012-03-22	EZ, JI, LH
Conny Udd	vVD och marknadschef	Telefon	2012-04-18	Samtliga

Tabell 1. Samtliga genomförda intervjuer på Rejlers Ingenjörer

Enligt Wallén (1996) är det betydelsefullt att befinna sig i den miljö som intervjuens aktuella ämne behandlar och intervjuerna har därför i största möjliga mån utförts på plats med personerna i fråga. Ett antal intervjuer har genomförts över telefon på grund av att det geografiska avståndet har försvårat möjligheterna att ses på plats. Intervjuerna har i genomsnitt pågått i två timmar och har genomförts med en semi-strukturerad metod där intervjuaren under intervjuens gång har ställt följdfrågor och där samtalet fått styra³. En intervjumall har utarbetats med frågor som ansetts vara relevanta för att få en

³ Bengt Berglund, Professor i teknikhistoria, föreläsning den 31 januari 2012

omfattande bild av hur organisationen är uppbyggd och hur företaget arbetar på strategisk nivå. Denna mall har även reviderats och skickats i förväg till personen som ska intervjuas, detta för att förbereda intervjupersonen och därmed få ett mer genomtänkt svar på de frågor som ska besvaras. Anledningen till att intervjumallen reviderades innan den skickades ut var att undvika alltför styrda intervjuer. Den ursprungliga intervjumallen har använts för att kunna säkerställa att data är fullständig och jämförbar mellan intervjuerna. Intervjumallen har förändrats något under arbetets gång, detta då erfarenheter från tidigare intervjuer möjliggjort en utveckling av intervjuerna för att få så bra och användbar information som möjligt. Detta har medfört att kvaliteten på den information som samlats in ökat med antalet intervjuer.

Genom dessa djupgående intervjuer har en samlad bild av arbetet med marknadsfrågor hos Rejlers Ingenjörer kunnat utläsas, och genom den semistrukturerade metoden har en bild av varje persons åsikter och upplevelser kunnat insamlas. För att säkerställa kvaliteten har intervjuaren varit väl insatt i ämnet, vilket uppnåtts genom att litteraturstudien har påbörjats innan intervjuerna inleddes. Intervjuaren har även tillämpat ett kritiskt förhållningssätt och ifrågasatt samt ställt följdfrågor. För att säkerställa korrekt återgivning av insamlad data har även intervjuerna spelats in. Detta för att kunna lyssna på intervjun igen och komplettera med information som tidigare kan ha missats. Det har också gjort det möjligt att i efterhand validera att återgivningen är korrekt. Efter att ha sammanställt anteckningarna från respektive intervju har ytterligare en validering av informationen skett genom att materialet skickats tillbaka till intervjupersonerna för deras godkännande. Detta för att kunna verifiera att återgivningen av data är korrekt och för att kvalitetssäkra rapportens resultat.

2.4 Källkritik

För att säkerställa att studiens resultat är tillförlitliga är det viktigt att de källor som använts har analyserats och ifrågasatts. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2008) ska källkritik även omfatta informationens giltighet och relevans i sammanhanget. Då litteratur inom marknad och marknadsföring ofta handlar om produktmarknadsföring, och det som har undersökts i detta projekt är tjänstemarknadsföring, är en del data tolkad eller ansetts giltig även för tjänstemarknadsföring. Här har en kritisk granskning av relevans och giltighet varit viktig då fakta som är inaktuell för tjänstemarknadsföring ej har kunnat användas.

Det är viktigt att källorna som används är så oberoende som möjligt (Esaiasson et al 2010). En källa som har återgivits i många steg är mer opålitlig än de som kommer direkt från huvudkällan. Därför har i största möjliga mån primärkällor använts, men vid behov har även sekundära källor använts då primärkällan varit svår att få tag på.

Triangulering är ett sätt att säkra att insamlad fakta är tillförlitlig (Yin 2003). Detta innebär att källor som innehåller samma fakta som ursprungskällan eftersöks för att

styrka källan⁴. Triangulering genom styrkande källor har använts för att utesluta subjektivitet och snedvridningar av fakta. Detta för att säkra innehållet i analys och resultat. Då samma ämnen diskuterats under intervjuerna med flera personer med olika befattningar på företaget anses informationen kvalitetssäkrad och tillförlitlig.

2.5 Metodkritik

Ett urval av intervjupersoner görs för att skapa en representativ bild av en verksamhet. Tillvägagångssättet av urvalet kan ifrågasättas då intervjupersonerna valts ut med företagets hjälp. Detta har dock gjorts för att få information kring vem som innehar mest kompetens inom de områden rapporten ämnar behandla och för att få en så övergripande bild av företaget som möjligt. Vidare anses att det kunde ha genomförts intervjuer med anställda längre ner i organisationen, såsom till exempel med gruppcheferna. Detta skulle ytterligare kunna ha gett en djupare förståelse för de arbetssätt som används i organisationen.

Då kvalitativa metoder använts vid datainsamlingen kan viss kritik riktas mot att det finns ett utrymme för tolkning och subjektivitet. Detta då grunden till den empiriska beskrivningen bygger på subjektiva åsikter från intervjupersonerna. För att undvika detta hade exempelvis kvantitativa metoder i större mån kunnat användas. En kvantitativ metod skulle, i form av en kundenkät, ha kunnat genomföras som komplement där numeriska värden på uppfattningen av företagets marknadsaktiviteter mätts. Behovet av en kundenkät anses dock mindre angeläget då det är det marknadsstrategiska arbetet internt som rapporten ämnar kartlägga. Resultaten från en kundundersökning utförd av Rejlers Ingenjörer själva har däremot tagits del av som komplement. Sammantaget anses dock rapporten ha genomförts på ett trovärdigt sätt.

⁴ Bengt Berglund, Professor i teknikhistoria, föreläsning den 31 januari 2012

3 Teoretisk referensram

Nedan presenteras den teoretiska referensramen. Huvudfokus ligger på hur arbetet med utformningen av en marknadsstrategi kan se ut. Även relaterad teori kring strategi och organisation behandlas. Ur detta utvecklas ett ramverk samt undersökningsfrågor som vidare besvaras i analysen.

3.1 Teoretisk bakgrund

Strategi anger hur ett företag ska gå tillväga för att nå sina övergripande mål, och strategier kan finnas inom alla delar och nivåer i ett företag (Heracleous 2003). De underliggande strategierna ska stödja företagets övergripande strategi, affärsidé och mål⁵. Det är därför viktigt att i rapporten utreda vad strategi innebär för att kunna undersöka vad denna har för betydelse för Rejlers Ingenjörer.

En grundläggande marknadsstrategi som stödjer marknadsarbetet ned i organisationen stärker ett företags varumärke och underlättar arbetet med bland annat företagets marknadsföring (Hutt & Speh 2010). För att kunna kartlägga hur Rejlers Ingenjörer arbetar kring detta och hur de bör samla och strukturera sin marknadsstrategi behöver begreppet marknadsstrategi utredas. Det behöver även klargöras hur en sådan utformas och vilka olika byggstenar en marknadsstrategi kan ha.

Organisation handlar delvis om struktur i ett företag, men även om den kultur och de värderingar som finns inom företaget. Detta påverkar hur strategier och processer formuleras och sprids (Heracleous 2003). Vid kartläggningen av hur Rejlers Ingenjörer arbetar med marknadsstrategiska frågor krävs därför att en förståelse för organisationen uppnås.

3.2 Industriella marknader

Dagens industriella marknader är mer integrerade än någonsin. Komplexiteten leder till att ett företag inte längre bara kan se till sin egen utveckling och framgång, utan också noggrant måste följa det som händer på marknaden (Håkansson & Snehota 1989). Denna integrerade marknad skapar tydliga band mellan olika parter som befinner sig på marknaden. Dessa band består av affärsrelationer mellan köpande och säljande företag och formas likt ett nätverk av konkurrenter, leverantörer och kunder (Hutt & Speh 2010). Enligt Håkansson och Snehota (1989) är den sammanhållande faktorn för sådana nätverk det stora beroende som byggs upp mellan de olika parterna. Dessa beroenden inom ramen för affärsrelationer är också en av de viktigaste tillgångarna som dessa företag besitter, och att nyttja denna på bästa sätt är en av de främsta vägarna för att nå framgång.

⁵ Frida Lind, Forskarassistent, föreläsning den 15 november 2010

Det interna arbetet hos framgångsrika företag bör genomsyras av att marknaden består av nätverk (Håkansson & Snehota 1989). Anpassar inte företaget sig till förändringar i omgivningen skapas ett gap mellan företagets strategi och nätverket, blir detta gap för stort riskerar företaget till slut att försvinna från marknaden (Heracleous 2003). Håkansson och Snehota (1989) menar att de som råkat ut för detta oftast har fokuserat på en viss strategi som från början lett företaget till stora framgångar, men i slutändan leder till dess försvinnande.

Det utbyte som äger rum mellan olika företag och andra organisationer är det som främst kommer att göra ett företag framgångsrikt, likaså är det av stor vikt att företagets interna processer fungerar så effektivt som möjligt (Håkansson & Snehota 1989). När dessa två faktorer samspelar kommer företagets effektivitet att öka och även dess förmåga att uppnå sina mål. Företag kan arbeta efter olika sorters strategiska överväganden för att förbättra sin egen situation, men dessa kommer inte att få lika stort genomslag om de inte tar hänsyn till det nätverk företaget agerar i. Vidare menar Håkansson och Snehota (1989) att de organisationsprocesser som ett företag kan förbättra, förutom att vara medveten om sin plats i nätverket, handlar om att kunna förstå sin organisation och hur den verkar internt samt externt. En effektiv företagsorganisation förenklar arbetet med att kommunicera ut det budskap företaget vill förmedla till externa intressenter. Att också kunna förmedla sin strategi till alla involverade inom företaget förenklas om en tydlig förståelse för organisationen finns. De menar också att implementeringen av en bra strategi inom företaget förutsätter att den interna organisationen är tillräckligt väl uppbyggd. Det första steget mot en gemensam strategi är alltså en väl fungerande organisation.

3.2.1 Organisation och tillväxt

Genom en allt snabbare teknisk utveckling och ändrade behov är de flesta företag idag beroende av ett antal externa relationer i företagets nätverk (Eriksson-Zetterquist et al 2011). Dessa är inte en del av företagets formella struktur men ändå så viktiga för verksamheten att företaget inte kan separera sig ifrån dem. Enligt Eriksson-Zetterquist et al (2011) måste företagen vara flexibelt organiserade för att passa ihop och fungera med omgivningen för att kunna knyta till sig kompletterande kompetenser och skapa samarbeten. Just organisationsstrukturen är en viktig del i hur gränssnittet mellan företagen fungerar och förståelsen för hur den egna organisationen är uppbyggd blir då central.

Organisationsstrukturer påverkas vid tillväxt och enligt Karlöf och Helin-Lövingsson (2007) kan företag principiellt växa på tre sätt; genom organisk tillväxt, diversifiering eller förvärvad tillväxt. Det förstnämnda är när verksamheten åstadkommer tillväxt av egen kraft, till exempel ökar sin försäljning eller expanderar verksamheten genom att öppna ett nytt kontor. Detta sker alltså utifrån den befintliga företagskulturen. Diversifiering däremot innebär att företaget startar verksamhet i nya branscher. Detta räknas dock ibland som organisk tillväxt. Skillnaden är att bolagets nuvarande basverksamhet inte har nära band till diversifieringen. Om företaget däremot förvärvar ett nytt bolag eller fusioneras med ett annat bolag är tillväxten förvärvad. Till grund för denna ligger en finansiell styrka snarare än som för organisk tillväxt nyttjandet av kompetens om marknader och produkter.

Karlöf och Helin-Lövingsson (2007) menar även att då organisk tillväxt visar på affärsutvecklingskraft är detta ett styrkebesked för företaget. En sådan utveckling påvisar även konkurrensduglighet då företagets produkter eller tjänster föredragits av kunderna framför konkurrenternas. När tillväxten i företaget är snabbare än marknadens tillväxt erövrar marknadsandelar och detta anses vara en positiv utveckling. Oftast bedöms organisk tillväxt vara en alltför långsam tillväxt och företaget börjar då förvärva andra företag. Det påvisas att förvärv av företag är riskabelt och risken att misslyckas med ett förvärv ökar om det inte finns någon tillväxt i den egna verksamheten. Detta på grund av att människor lätt förflyttar sig och förvärv av ett kunskapsföretag är ett förvärv av kunskapskapital hos enskilda människor. I kunskapsrelaterade branscher, som till exempel konsultbranschen, är därför tillväxten utifrån den egna verksamheten mer betydelsefull än för producerande bolag (Karlöf & Helin-Lövingsson 2007).

Dewhurst et al (2011) påvisar att företag som har adresserat sina organisatoriska svagheter när de genomför sina tillväxtstrategier ger sig själva en fördel. Det finns många som underskattar betydelsen av organisatoriska faktorer vid en översättning av tillväxtstrategin till verklighet. Företagets organisatoriska processer och strukturer som är välanpassade till dagens utmaningar kan mycket väl falla genom nya krav som är omöjliga att uppfylla. Samtidigt kan nyckelpersoner i företaget sakna den kunskap som krävs för att hantera den extra komplexiteten som tillväxten för med sig.

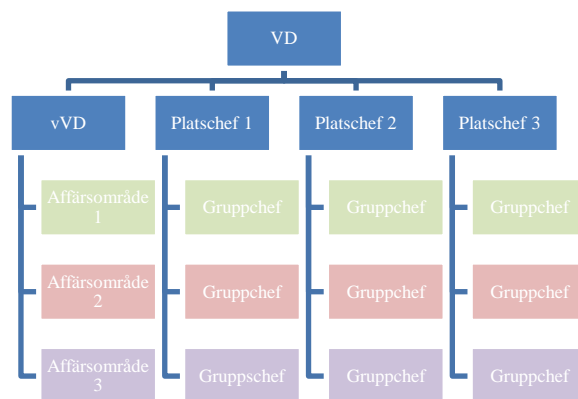
Vidare menar Dewhurst et al (2011) att väldefinierade organisatoriska strukturer med fastställda roller och normer gör det möjligt för stora företag att få saker gjorda. Därför, när tillväxtplaner ska åstadkomma något helt nytt såsom att expandera till nya geografiska områden eller lägga till produkter, är det väl värt att ledningen tar sig tid att undersöka den befintliga organisationsstrukturen. Detta för att undersöka om de är tillräckligt flexibla för att stödja de nya initiativen fullt ut.

3.2.1.1 Organisationsstruktur

Organisationer har gått från att vara hierarkiskt uppbyggda där människan sågs som en kugge i ett maskineri till att istället fokusera på människan bakom arbetet (Rubenowitz 2004). Medarbetaren bör vara delaktig i arbetet och insatt i de delmål företaget satt upp för att därigenom höja arbetsmoralen och effektiviteten. Varje medarbetare bör få möjlighet att se helheten i arbetet och inte bara inrikta sig på en specifik del. För att nå detta förespråkar Rubenowitz (2004) decentralisering och ökad självständighet. Platta organisationsstrukturer har därför fått ett genomslag eftersom de skapar ett ökat engagemang från medarbetarnas sida.

Till följd av ett ändrat fokus påvisar Rubenowitz (2004) att det under åren utvecklats många olika typer av organisationsstrukturer som alla har sina för- och nackdelar beroende på i vilket företag och bransch de tillämpas. Han menar att en bra struktur har effekten att underlätta stabiliteten i en organisation och gör det möjligt att utnyttja organisationens resurser maximalt. En matrisorganisation är en organisationsstruktur som är designad för att tillgodose två eller flera beroendeförhållande, vilka anses för svåra att hantera genom enbart arbetsätt och processer (Davis & Lawrence 1978). Davis och Lawrence (1978) förklarar denna struktur som en kombination av den traditionella funktionella strukturen med specialisering utifrån olika specialområden, och den divisionaliserade strukturen med självförsörjande enheter som arbetar under

ledningen. Matrisorganisationen kan exempelvis kombinera funktionsstrukturens områdeexpertis med affärsdrivande produktdivisioner vilket kan vara ett överlevnadsvillkor för företag. Kombinationen av produktdivisioner med regionala organisationsenheter är en annan vanligt förekommande matrisorganisation, se *figur 4* (Davis & Lawrence 1978).



Figur 4. Matrisorganisationens struktur (Figur baserad på Davis & Lawrence 1978).

Enligt Davis och Lawrence (1978) är ett kännetecken för en matrisorganisation dubbla rapporteringsvägar, då en medarbetare exempelvis både rapporterar till sin regionala chef och chefen för produktområdet. Denna typ av struktur resulterar även i delat resultatansvar. Ledningen har möjlighet att ställa resultatkrav på cheferna ansvariga för varje produktområde, och även cheferna ansvariga för varje geografiskt område. Maktbalansen i en matrisstruktur skapar möjlighet till mångsidighet och flexibilitet i organisationen men kan även leda till en del välkända problem. Davis och Lawrence (1978) påvisar bland annat att det lätt kan uppstå interna konflikter på grund av de dubbla befälskedjorna. Meningen med matrisstrukturen är som nämnts ovan att flexibilitet och mångsidighet ska möjliggöras, men risken finns att det dubbla ansvaret blir till ingens ansvar.

Davis och Lawrence (1978) pekar även på att ansvaret hos cheferna i många fall är oklart och att medarbetare upplever att det är svårt att veta vem de ska rapportera vad till och vilka mål de ska arbeta för att nå. Maktbalansen beskrivs leda till en maktkamp på grund av delat ansvar och företagets bästa riskerar att komma i andra hand. I beslutsprocesserna måste fler personer vara delaktiga och det kan på många sätt vara positivt, men också leda till att stora som små beslut måste genomgå långa gruppdiskussioner. I sämre tider med mycket motgångar för organisationen framgår bristerna hos en matrisorganisation mer tydligt och förhandlingar leder lätt till konflikter och att ingen tar ansvar för resultatet. De menar vidare att den interna organisationens koordinering, dubbelrapportering och maktkamp ofta blir komplex och slukar mycket energi, vilket resulterar i att fokus dras bort från marknad och utveckling.

Matrisorganisationen är fördelaktig i den mening att den tar hänsyn till flera beroendeförhållanden, men som en kombination av två olika organisationsstrukturer medföljer även bådas nackdelar (Davis & Lawrence 1978). Den funktionella strukturens nackdel är att funktionsgrupperna lätt fokuserar på sitt eget område och inte ser till helheten i företaget, medan en divisionsbaserade strukturens risk innebär att olika divisioner utför samma aktiviteter vilket betyder dubbelt arbete.

Skärningspunkterna i matrisorganisationen, alltså där ansvar delas, bidrar till samsyn och förståelse över de olika delarna inom organisationen (Davis & Lawrence 1978). Detta kan vara svårt att uppnå i andra organisationsstrukturer. Matrisorganisationen är med avseende på detta en effektiv struktur för att fånga upp och agera på de behov och omställningar som sker i det komplexa nätverk företaget verkar. Som tidigare nämnts är en verksamhet ingen isolerad enhet utan en del av ett större sammanhang och först i förståelsen av sin roll i sammanhanget kan gemensamt värde skapas mellan enheterna i till exempel ett nätverk mellan företagen på en industriell marknad. En annan fördel med matrisstrukturer som Davis och Lawrence (1978) påvisar är möjligheten till en effektiv resursfördelning. Då medarbetare kan arbeta med flera dimensioner i verksamheten kan resursen snabbt flyttas dit behovet är störst.

3.2.1.2 Organisationskultur och interna aktiviteter

Organisation handlar inte bara om struktur utan också om den kultur som finns inom företaget. Företagskulturen är de erfarenheter, övertygelser och normer som tillsammans karakteriserar ett företag (Kotler & Keller 2007). Detta påverkar hur strategier och processer formuleras och sprids, samt kräver anpassning och insikt vid organisatoriska förändringar (Heracleous 2003). Ett företags struktur, policys, strategier och företagskultur riskerar dock att bli dysfunktionella i ett ständigt föränderligt affärsklimat (Kotler & Keller 2007).

Varje verksamhet ska genom sin organisation generera värde till kunden. Porter (1985) beskriver ett företags värdekedja som ett flöde av aktiviteter vilka resulterar i en produkt eller service av värde för kunden. Aktiviteterna delas upp i primära och stödjande aktiviteter. Primära aktiviteter innefattas av produktion, marknadsföring, försäljning och service medan stödaktiviteter är struktur och ledarskap, personal, forskning och utveckling samt administration. Värdekedjan är ett viktigt verktyg som används för att analysera ett företags interna aktiviteter. Genom att studera värdekedjan menar Porter (1985) att företag kan få ökad förståelse för var i organisationen de värdeskapande aktiviteterna finns och problem i funktionerna kan identifieras.

3.2.2 Strategi

En klassisk definition av strategi är att den innefattar ett företags samlade mål och handlingar samt allokerandet av resurser för att nå dessa övergripande mål (Heracleous 2003). Strategin anger även hur företaget avser att realisera sin affärsidé (Lekvall & Wahlbin 1987). En strategi innefattar ett långsiktigt arbete och antas ofta handla om komplexa frågor på ledningsnivå, men ska dock genomsyra alla företags aktiviteter och finnas inom alla delar av organisationen (Heracleous 2003). Porters värdekedja som nämnts ovan är enligt Heracleous (2003) ett kraftfullt hjälpmedel för strategisk planering, vilken är en organisationsprocess för att definiera sin strategi samt fatta beslut för att fördela resurser. Heracleous (2003) menar även att framgångsrika strategier ska innefatta ett ömsesidigt förstärkande mellan företags interna aktiviteter och funktioner. Dessa ska tillsammans sträva efter att uppnå företags mål genom att följa strategin.

Hutt och Speh (2010) identifierar tre nivåer av strategier som är viktiga att skilja på: företagsstrategi, affärsstrategi och funktionell strategi. Företagsstrategin definierar bland

annat inom vilka marknader företaget ska verka, vilka kärnkompetenser företaget besitter och var i världen resurserna ska allokeras. Affärsstrategin, som ska stödja företagsstrategin, fokuserar på hur företaget konkurrerar inom en given marknad och hur det positionerar sig gentemot konkurrenterna. Funktionell strategi handlar om hur resurserna på ett effektivt sätt ska fördelas mellan de olika företagsfunktionerna och hur de på bästa sätt kan stödja företagsstrategin. Tangen och Karlsson (2005) förklarar att de funktionella strategierna behandlar bland annat marknadsföring, ekonomi och personal.

Ett företags särskiljande affärsvärde till kund bestäms av företagsstrategin och det är viktigt att ha en strategi som skiljer sig från konkurrenternas (Kotler 2003). Vid framtagningen av en strategi bör marknaden analyseras och företaget bör ta reda på vad kunderna efterfrågar. En stark och hållbar strategi är också en strategi som är unik och svår att kopiera. Enligt Kotler (2003) tror många företag att en god drift av företaget tyder på en lyckad strategi. Dock kan ett företag lätt bli omsprunget om de går i samma spår som sina konkurrenter. Därför måste ett företag rikta sig till en specifik målgrupp med ett tydligt behov och de måste på något sätt särskilja sig gentemot konkurrenterna som finns på marknaden. En strävan bör också vara att skapa ett unikt anpassat nätverk runt sin verksamhet som är svårt att kopiera.

Nya strategier kan spridas på olika sätt, de två mest framträdande sätten är top-down strategi eller bottom-up strategi (Slack et al 2010). En top-down strategi är då företagsledningen väljer en strategi som företaget ska följa som de sedan sprider genom hela organisationen. På andra sidan av spektrumet finns en mer öppen struktur, där nya strategier växer fram bland de som är ute och jobbar operationellt och därefter absorberas av resten av organisationen. Detta sätt att sprida strategier kallas enligt Slack et al (2010) för bottom-up strategin och bygger upp en mer erfarenhetsbaserad strategi.

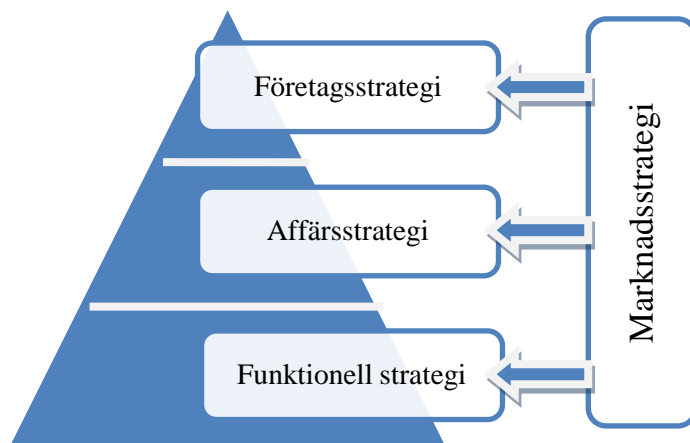
Ett företags strategi kan även sägas vara reaktiv eller proaktiv i sin utformning gentemot förändringar i företagets nätverk (Hagel et al 2008). Reaktiva företag lägger fokus på att behålla sin konkurrenskraft, skydda sina existerande marknadsandelar och öka sina vinster. Proaktiva företag däremot väntar inte på att förändringar på marknaden ska ske. De försöker istället forma sin strategi efter förändringarna och utnyttja detta för att skapa en ny marknad. Detta innebär ett försök till att på bred front omdefiniera på vilka villkor som företag konkurrerar på marknaden och kan exempelvis röra sig om nya sätt att göra affärer på.

3.3 Marknadsstrategi

Marknadsstrategi definieras som med vilka medel ett företag ska nå sina mål och hur den ska stödja affärsidén med fokus på marknaden⁶. En ökad konkurrens på marknaden kräver att marknadsfunktionen integreras och används i företagets strategi (Hutt & Speh 2010). Marknadsstrategin behöver även kompletteras med information från företags

⁶ Frida Lind, Forskarassistent, föreläsning den 19 november 2010

andra funktioner, för att kunna stödja företagets övergripande strategi på bästa sätt⁷. Marknadsstrategi återfinns på alla tre strateginivåerna inom ett företag, se *figur 5*, och har där enligt Hutt och Speh (2010) olika roller. Inom företagsstrategin, som bland annat bestämmer hur ett företag ska differentiera sig, ligger fokus för marknadsfunktionen på att se hur företaget kan vara attraktivt på marknaden. På en affärsstrategisk nivå ställs frågan om hur företaget kan positionera sig gentemot sina konkurrenter. Marknadsdelen ska här kunna ge en god bild av hur kunderna och konkurrenterna agerar samt vad företaget har för speciella kompetenser. Detta för att företaget på ett så effektivt sätt som möjligt ska kunna konkurrera om kunderna som befinner sig på den marknad som de verkar. Inom den funktionella strategin måste marknadsfunktionen hjälpa till att koordinera resurser så att målen för de olika marknaderna uppnås. Marknadsfrågorna omfattar alltså hela verksamhetens aktiviteter.



Figur 5. Marknadsstrategi återfinns på alla strateginivåer

Utformningen av en marknadsstrategi kan ses som ett av nyckelmomenten i företagets planering av marknadsarbetet och innebär att identifiera möjliga strategier för att kunna nå de mål företaget formulerat (Ellis 2011). Strategier kan även brytas ned till en mer detaljerad nivå. På denna nivå brukar företag enligt Ellis (2010) analysera sin marknad med hjälp av 4P; pris, plats, produkt och påverkan.

Ellis (2011) identifierar tre olika sätt för ett företag att formulera sin marknadsstrategi. Antingen fokuserar företaget på att hålla låga kostnader, vilket gör att priskonkurrens blir möjligt. Företag kan också konkurrera genom att differentiera sig, vilket innebär att kunderbjudandet skiljer sig från konkurrenternas erbjudande. Denna strategi är enligt Ellis (2010) något som många företag strävar efter, men det ställer stora krav på verksamheten att kunna identifiera vad som skapar värde för företaget och vilken

⁷ Frida Lind, Forskarassistent, föreläsning den 19 november 2010

kompetens som krävs för att skapa detta värde. En tredje strategi är att företaget fokuserar på ett smalt segment där det inte finns så många konkurrenter. Genom att specialisera och nischa sig, kan företaget hitta och skapa en marknad där de kan inneha en stor marknadsandel.

I uppbyggnaden av företagets marknadsstrategi bör en kartläggning över de interna resurserna göras samt en analys av rådande marknadsklimat på de marknader företaget är verksamt inom. Företaget kan göra en SWOT-analys för dessa kartläggningar. Kotler et al (2008) förklarar SWOT som en engelsk förkortning för styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Verktuget används för att belysa de delar av verksamheten där företaget ska lägga sitt huvudfokus och majoriteten av sina resurser. De ytterligare momenten vid utformningen av marknadsstrategin innehåller enligt Ellis (2011) mer detaljerat hur företaget kan arbeta med att välja ut vilka kundgrupper de bör satsa på vilket kallas segmentering. Därefter beskrivs hur ett företag ska bygga upp sitt erbjudande till kund för att skilja sig från konkurrenter för att bli mer konkurrenskraftiga genom differentiering. Vidare beskrivs hur företaget ska bygga sitt varumärke och hur de ska positionera sig på marknaden. Dessa tre moment, tillsammans med företagets resurser, utgör byggstenar inom den marknadsstrategiska planeringen.

3.3.1 Strategiska resurser

För att företaget ska kunna uppnå sina mål måste marknadsstrategin hantera företagets resurser på bästa sätt. Det traditionella synsättet på marknadsstrategi fokuserar på konkurrensfördelar, och att därefter koordinera och kontrollera de interna processerna (Ellis 2011). Två andra synsätt är resursbaserat synsätt och relationsbaserad marknadsföring. Relationsbaserad marknadsföring handlar om att skapa goda och långsiktiga kundrelationer (Edvardsson & Echeverri 2002). Resursbaserat synsätt innebär att ett företag kan nå marknadsfördelar då det innehar resurser, till exempel humankapital, som är svåra att kopiera (Ellis 2011). Företaget ska enligt detta synsätt utgå ifrån de interna resurserna och hur dessa används för att differentiera sig.

Enligt Hutt & Speh (2010) får ett företag konkurrensfördelar genom nyttjandet av sin överlägsna skicklighet och innehavet av strategiska resurser. De delar upp dessa resurser i kärnkompetens, strategiska tillgångar och kärnprocesser. Kärnkompetenser är de färdigheter, metoder och teknologier som ett företag använder för att tillgodose kundens behov och skapa värde för kunden. Det handlar om att kunna definiera vad det är som kunderna anser vara företagets kärnkompetens, så att denna kan utnyttjas och marknadsföras mot rätt bransch. Det handlar också om att se hur denna kompetens kan användas, både inom den befintliga branschen men även inom nya branscher. Strategiska tillgångar är mer handfast och handlar om orderkvalificerare såsom patent, varumärken och kunddatabaser. Dessa tillgångar bör utnyttjas mer genom att leta efter nya sätt att använda dem. Ett exempel på detta som beskrivs är Apple Inc. som till en början enbart sålde datorer, men nu tjänar lika mycket på försäljning av telefoner och musikspelare. Kärnprocesser är metoder och rutiner som företag använder för att transformera kompetenser och uppfinningar till något värdeskapande för kunden. Fokus ligger på de arbetssätt som skapar mest värde för kunderna.

Amit och Shoemaker (1993) menar att det inom företag finns vissa resurser som är direkt kopplade till företagets prestationer. För ledningen är det viktigt att identifiera,

utveckla och skydda dessa resurser för att företaget ska vara konkurrenskraftigt. Även Collis och Montgomery (1995) menar att det på senare tid blivit allt viktigare med företagets resurser, då det är de som leder företaget i konkurrensen. Deras syn på resurser kombinerar en intern syn på den egna verksamheten med en extern syn på marknaden och konkurrenterna. Synsättet framhåller att inga företag är likadana, de har blivit formade av erfarenhet, och har inte samma kunskaper eller samma organisationskultur. Det företag som har de bäst anpassade resurserna för sin marknad, kommer därmed att bli ledande på marknaden. Under 80-talet fokuserades marknadsstrategibegreppet mer på den externa miljön företagen befann sig i, medan det under 90-talet gick mot ett allt mer resursbaserat synsätt, med både internt och externt fokus. Collis och Montgomery (1995) härleder konkurrens fördelar till innehavet av någon resurs som gör att företaget kan tillgodose kundernas behov bättre eller billigare än konkurrenterna. Dock måste företagen ta hänsyn till att vissa resurser som ger mycket goda resultat inom vissa marknader, eventuellt inte kommer ge samma resultat inom andra marknader. Detta är något att tänka på då företag breddar sitt utbud och försöker ta sig in på nya marknader.

Collis och Montgomery (1995) menar även att när ledningen i ett företag ska skapa en effektiv strategi ska denna grundas i de resurser som har störst värde för företaget. Därför bör resurserna jämföras med vissa kriterier på den externa marknaden. Dessa kriterier handlar enligt dem främst om hur lätt en resurs är att kopiera. Att basera strategin på resurser som konkurrenterna lätt kan imitera kan göra att företaget tappar marknadsandelar då konkurrenterna hinner ikapp. En resurs kan vara svår att imitera om den har utvecklats under lång tid, och konkurrenterna måste därför spendera lång tid för att åstadkomma samma resultat. Det kan även vara svårt att imitera organisationsstrukturer, då dessa är beroende av den personal som arbetar på företaget. Sist men inte minst bör en resurs utvärderas på hur framstående den är gentemot konkurrenter på marknaden. Företag bör därmed utvärdera sina resurser med hjälp av dessa kriterier, för att kunna formulera sin strategi. Oftast är de mest värdefulla resurserna immateriella såsom teknologier och organisationskultur (Collis & Montgomery 1995).

Resurser återfinns dock inte bara inom företagets gränser. Håkansson och Waluszewski (2002) delar in resurser i fyra olika kategorier: produkter, produktionsutrustning, företagsinterna resurser såsom strategier och anställda samt affärsrelationer. Dessa fyra resurstyper utvecklas i interaktion med varandra. Ett synsätt som tar upp vikten av organisationskulturen och relationer är som nämnt relationsbaserad marknadsföring.

Relationsbaserad marknadsföring definieras som en aktivitet för att upprätthålla goda kundrelationer (Edvardsson & Echeverri 2002). I relationsbaserad marknadsföring kan priskänsligheten ses som mindre viktig, då hänsyn tas till den långvariga relation som byggts upp och som skapat trovärdighet. Eftersom de kundrelationer ett tjänstebaserat företag bygger har som mål att hålla en längre tidsperiod, ligger fokus vid denna sorts marknadsföring enligt Edvardsson och Echeverri (2002) på att skapa ett förtroende hos kund, vilket ska leda till skapandet av långsiktiga förhållanden. Då de flesta anställda på ett tjänsteföretag i viss mån har kontakt med kunderna har alla anställda ansvar för marknadsföringen. Edvardsson och Echeverri (2002) påpekar också att det är viktigt att vårda befintliga relationer då det är mer effektivt att arbeta med befintliga kunder istället för att fokusera på att skapa nya kundkontakter.

Enligt Edvardsson och Echeverri (2002) ska tjänsteorganisationens resurser stödja tjänsteprocessen så att de resultat kunden efterfrågar kan uppnås. De menar att medarbetarna ofta brukar ses som ett tjänsteföretags huvudresurs och att medarbetaren och dennas kunskap är avgörande för hur en kund uppfattar tjänsten. Kontinuerligt lärande och kompetensutveckling framhävs därför av Edvardsson och Echeverri (2002) som ett betydelsefullt konkurrensmedel då motiverade anställda bidrar till att tjänstens kvalitet höjs, men då krävs att företaget lyckas skapa motivation och en attraktiv arbetsmiljö. Möjligheten till att utveckla sin kompetens menar de spelar stor roll just för välbefinnande och arbetsengagemang. Samtidigt bidrar detta till att behålla personalen i företaget.

Inom tjänstesektorn har alltså frontpersonalen, eller utföraren av tjänsten, en central roll i hur företaget uppfattas och är därför en viktig del i marknadskommunikationen (Edvardsson & Echeverri 2002). God service uppstår då de anställda förmedlar och genomför tjänsten på ett sätt som lever upp till kundens förväntningar. Därför är det enligt Edvardsson och Echeverri (2002) av stor vikt att djup kunskap om kunderna finns samt att en anpassning sker mot kundernas situation, behov och beteende. Organisationsstrukturen ska därför hjälpa medarbetarna att förstå vilka aktiviteter inom tjänsten de ansvarar för, genom att de arbetssätt som finns inom organisationen identifierar vilka behov kunden har. Då en tjänst genomförs i interaktion med kunden ingår även kunden som en resurs genom deras kunskap och information om behov (Edvardsson & Echeverri 2002). Hur bra interaktionen mellan de båda parterna fungerar påverkar tjänstekvalitén. Därför gäller det enligt Kotler et al (2008) att utbilda de anställda i att leverera tjänsten på ett tillfredställande sätt. För att åstadkomma detta krävs inte bara extern marknadsföring, utan även intern marknadsföring gentemot de anställda så att de väl känner till vad företaget står för och vad kunderna förväntar sig av dem (Kotler et al 2008). Detta kan göras genom internutbildningar, seminarium och kurser.

3.3.2 Segmentering

Ett marknadssegment definieras som en grupp av nuvarande eller potentiella kunder med gemensamma drag som kan beskriva deras reaktion på en leverantörs marknadskommunikation (Wind & Cardozo 1974). Segmentering är en del i affärsstrategin och syftar till att dela in marknaden i väl avgränsade marknadssegment där kunderna har liknande behov och krav på leverantören. Genom att segmentera kunder används rätt argument till kund genom rätt marknadsföringskanaler, vilket också skapar rätt förutsättningar för företagets affärsomgivning⁸.

Segmentering kan göras med hänsyn till flera olika baser, som kan delas upp i två huvudkategorier; makro- och mikrosegmentering (Hutt & Speh 2010). Makrosegmentering innebär att urvalet baseras på köparens organisation och köpsituation, alltså exempelvis storlek, geografisk lokalisering eller

⁸ Tommy Falonius, Marknadsstrateg, föreläsning den 15 november 2010

organisationsstruktur (Wind & Cardozo 1974). Nästa steg är att dela upp dessa makrosegment i mikrosegment. Vid mikrosegmentering fokuserar företaget istället på karaktären hos kundens beslutsfattande enhet. Kundens beslutsfattande enhet kan delas upp i fem grupper som företaget bör ha olika fokus på i kontakten när de försöker sälja in nya produkter eller projekt (Hutt & Speh 2010). Dessa grupper är användare, köpare, influerare, beslutsfattare och informationsövervakare, och dessa befinner sig inom olika delar och nivåer i organisationen. De personer som har kontakt med kunden bör därmed enligt Hutt och Speh (2010) anpassa utformningen av erbjudandet utefter de olika grupperna inom den beslutsfattande enheten så att relevansen optimeras för varje grupp. De parametrar som bör analyseras kan vara kunders köpbeslutskriterier, attityd till säljare och hur viktig produkten eller tjänsten är för dem (Wind & Cardozo 1974). Detta kräver större kunskap om marknaden men vid högre grad av samverkan mellan leverantör och kund är detta ett vanligare sätt (Ellis 2011).

Målet med segmenteringsstrategin är enligt Hutt och Speh (2010) att identifiera och skapa kundgrupper med likheter inom de olika områdena som företaget sedan kan anpassa sin marknadsföring till. Utvalda potentiella marknadssegment bör därför utvärderas utifrån fem olika kriterier för att säkerställa att detta kan göras effektivt. Först bör det valda segmentets mätbarhet utvärderas, alltså hurvida information om köparens utmärkande drag lätt kan samlas in eller existerar. Är detta svårt kan det enligt dem orsaka hinder för att tillgodose de behov som finns inom segmentet, då information kring kunderna är svårt att uppfatta. Nästkommande kriterium är att utvärdera i vilken grad företaget kan fokusera sina marknadsaktiviteter effektivt på det valda segmentet. De kundgrupper som existerar på marknaden står ofta för olika stor del av ett företags vinst och försäljning. Den så kallade 80/20-regeln innebär exempelvis att 20 procent av kunderna står för 80 procent av vinsten. Detta stämmer relativt väl överens med en undersökning där B2B företag fann att 20 procent av deras toppkunder i median stod för 75 procent av försäljningsvolymen (Hutt & Speh 2010). Därför är det viktigt att analysera segmentets väsentlighet med hänsyn till storlek och bidrag till företagets vinst, för att få en bra uppfattning om kostnaden för marknadsaktiviteterna överskrider den förväntade vinsten från det specifika segmentet (Wind & Cardozo 1974).

Även hur väl dess förenlighet med företagets marknads- och affärsmässiga styrkor möter nuvarande och förväntad konkurrens, samt tekniskt tillstånd på marknaden, bör analyseras (Hutt & Speh 2010). Enligt Hutt och Speh (2010) bör även segmentets mottaglighet för marknadsaktiviteter såsom prissättning utvärderas. Detta för att möjligheten att påverka kunderna inom segmentet att köpa är själva syftet med marknadskommunikationen. Därtill är kontinuerlig uppföljning av förändringar på marknaden, samt inom varje kundsegment, av stor vikt då dessa enligt dem kan åberopa förändringar i marknadssegmenteringsstrategin.

Wind och Cardozo (1974) menar att fördelarna med att åstadkomma en effektiv segmentering är att detta kan reducera kostnaderna för identifieringen av kundernas behov. Detta isolerar informationssökningar till att inbegripa homogena segment av olika organisationer som kan approximeras ha samma behov och reagera lika på marknadsaktiviteter och sökningen behöver ej göras för alla de enskilda kunderna. Enligt Hutt och Speh kräver (2010) detta dock att segmenten är väl avpassade och att segmenteringsvariabeln är utvald med grund i vad som är betydelsefullt för just det företagets kunder. Denna informationssökning kan också med fördel standardiseras i

företagets kundhanteringssystem så informationen lätt kan tas fram och sammanställas i de olika segmenten. Vinster av att använda segmentering är enligt dem att anställda blir mer inriktade på de olika kundsegmentens unika behov. Det ger också kunskap om behoven i de olika segmenten och hjälper till att fokusera på att utveckla lönsamma prissättningsstrategier, välja passande kanaler, utveckla och rikta reklambudskap samt träna säljarna för varje segment. Segmentering lägger alltså grunden för effektiva marknadsstrategier. Sist men inte minst ger marknadssegmentering enligt Hutt och Speh (2010) riktlinjer för hur företaget ska allokera sina marknadsföringsresurser och utgör en bas för analys vid marknadsplanering och kontroll.

3.3.3 Differentiering

Att tillgodose och upptäcka behov är centralt inom marknadsföring och för att en vara eller tjänst ska nå framgång krävs att denna uppfyller ett behov på marknaden (Albertsson & Lundqvist 1997). Kotler et al (2008) menar att genom användning av en SWOT-analys kan tidigare okända behov upptäckas. För att tillgodose de olika behoven kan sedan företaget genom att utforma marknadsstrategin utifrån denna analys differentiera sitt erbjudande. De påvisar vidare att när ett företag bestämt segmenteringsstrategi behövs en differentieringsstrategi för hur de ska skapa värde för de olika segmenten eller kunderna. Hutt och Speh (2010) beskriver att differentiering är en produkt- eller tjänsteutvecklingsstrategi, och utgör tillvägagångssättet för hur företagets erbjudande ska skilja sig från konkurrenters erbjudande. Skillnaden ska vara av tillräckligt stort värde för kunden så att den väljer företagets produkt eller tjänst framför konkurrenternas. Vidare beskriver de att det generellt finns tre olika sätt att gå tillväga på för att uppnå detta:

- Erbjud en överlägsen service eller tekniskt kunnande, ha en stor kundflexibilitet och kunna göra skräddarsydda lösningar för kunden.
- Erbjud en produkt eller tjänst med överlägsen kvalitet som gör att kunden kan sänka sina kostnader vilket ökar dess konkurrenskraft.
- Erbjud innovativa produkter eller tjänster som bygger på nya teknologier och som inte existerar på marknaden idag.

Kotler et al (2008) hävdar att det är viktigt att ta hänsyn till att marknader kan se mycket olika ut och att strategin måste anpassas till den rådande situationen på marknaden, särskilt i de fall då det rör sig om tjänster och inte produkter. Tjänster karaktäriseras av att de till stor del är immateriella, produceras och konsumeras simultant, innebär svårigheter med att garantera en jämn kvalitet, ej kan lagras samt att de endast ägs över en begränsad tid. Detta menar de skapar särskilda förutsättningar för hur de olika delarna i marknadsstrategin bör utformas. Företaget måste i sin marknadsstrategi klargöra hur de ska synliggöra tjänsten på grund av avsaknaden av fysiska element. Även hur resurserna ska fördelas så att utbud och efterfrågan möts vid variationer i efterfrågan, samt hur kvalitén ska säkerställas trots olika utförare av tjänsten påvisar de vara viktigt. Strategiska beslut bör även tas angående processer och idéer som leder till återköp, alltså att åstadkomma en form av inlåsning då det inte finns någon fysisk produkt.

Enligt Edvardsson & Echeverri (2002) uppstår en tjänst genom interaktion mellan kund och utförare av tjänsten. Detta medför att tjänster både skapar och förutsätter någon form av relation med kunden på ett annat sätt än en produkt. Därför framhäver de att förmågan att skapa goda och långsiktiga relationer blir viktigt för ett tjänstebaserat företag. Det är även en bas att differentiera den tjänst företaget erbjuder och kan generera en inlåsning av kunden.

För att komma fram till en differentiering av erbjudandet behövs identifiering av möjliga skillnader i kundvärde, vilka kan ge konkurrensmässiga fördelar menar Albertsson och Lundqvist (1997). Därefter bör en eller ett fåtal av dessa väljas ut som sedan kan formas i en definiering av en positioneringsstrategi. De moment som väljs ut ska enligt dem helst vara av sådan karaktär att de är svåra för konkurrenter att imitera. Enligt Kotler et al (2008) har tjänsteföretag möjlighet att differentiera sin tjänst genom processer och personal som adderar värde för kund. Detta kallar de kompetensdifferentiering och är en strategi som innebär att satsa på sin personal, både genom utbildning men också genom att anställa endast den bästa personalen. Edvardsson & Echeverri (2002) framhäver att i tjänsteföretag är just att satsa på utbildning en strategi som kan ge konkurrensfördelar. En fördel med detta är att värden som handlar om personers kompetens och relationer just är svåra att imitera för konkurrenter.

3.3.3.1 Differentiering genom hållbara utvecklingsfaktorer

Hållbar utveckling blir allt mer centralt i vårt samhälle. Brundtland (1987) definierar hållbar utveckling enligt följande: ”En hållbar utveckling är en utveckling som tillgodoser våra behov idag utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov.” Detta framhålls av regeringskansliet (2012) som en riktning vilken är eftersträvanvärd för alla företag idag. De menar även på att hållbar utveckling kan delas in i tre dimensioner; social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet. Dessa tre bör ses som ömsesidigt stödjande. Social hållbarhet innebär bland annat att företag ska ha en bra arbetsmiljö där medarbetarna kan utvecklas, erhålla rättvisa löner samt att följa och främja människors rättigheter. Miljömässig hållbarhet innefattar att bevara jordens och dess ekosystems produktionsförmåga genom att exempelvis minska sin energikonsumtion. Ekonomisk hållbarhet handlar om att bidra till globalt välstånd och att företag har ett långsiktigt tänkande vad gäller lönsamhet och inte prioriterar kortsiktiga vinster framför långsiktig stabilitet⁹. Företagens ansvar i denna utveckling ligger i att långsiktigt se hur deras verksamheter påverkar dessa dimensioner och att försöka minska de negativa effekterna av deras aktiviteter.

Albertsson och Lundqvist (1997) lyfter fram två olika strategier till att hantera företagets miljöanpassning; defensiv och offensiv. Defensiv miljöanpassning är en reaktiv strategi och innebär att företaget tillgodoser krav eller kritik från kunderna. Offensiv miljöanpassning är istället proaktiv där företaget utvecklar miljömärkta eller miljöanpassade produkter eller tjänster utan påtryckningar från kunderna. De menar att

⁹ Mats Winroth, Docent, föreläsning den 16 september 2011

med en offensiv strategi ligger företaget ett steg före och då kan dörrarna öppnas till nya målgrupper.

Den trend med hållbarhetstänk som ökat i samhället har lett till att myndigheter och kunder efterfrågar och ställer krav på miljö och rättigheter hos de som utvecklar och producerar produkter och tjänster (Regeringskansliet 2012). Detta kan företagen vända till en möjlighet att differentiera sitt erbjudande genom exempelvis hållbarare produkter och tjänster. Det kan vara i form av att en tjänst åstadkommer energieffektiviseringar eller att företagskulturen håller god etik och moral (Ottman 2011). Olika miljöcertifieringar såsom ISO14001 har kommit att bli minimikrav för leverantörer och även att kunna redogöra för vilka material som de använder och vart de kommer ifrån har blivit allt viktigare¹⁰. Dock menar Hutt och Speh (2010) på att det måste finnas en efterfrågan och ett behov hos kunden för att differentieringen ska lyckas.

3.3.4 Positionering

Marknadsstrategin bör innehålla en vägvisare till hur företaget ska skapa en position i kundernas medvetande (Albertsson & Lundqvist 1997). Det är här positioneringen som marknadskommunikationsstrategi fyller en viktig funktion påvisar Kapferer (2004). Positionering av varumärken vilar på antagandet att alla val kunder gör baseras på en jämförelse mellan olika alternativ. Då konkurrensen är så pass stor idag är det ett misstag att lämna kunden till att avgöra vad som utgör just det egna företags varumärke.

Positionering innebär att företaget aktivt väljer vilken position de vill ha på marknaden, och strävar för att nå dit. Detta är viktigt då det visar för kunden varför företags erbjudande är speciellt, och ger en riktning på hur företaget ska fortsätta sin utveckling¹¹. Positioneringen gör att kunder kan se en distinkt skillnad mellan företags erbjudande och konkurrenternas erbjudande. Det är därför viktigt att marknadsfunktionen kan utläsa vad som är viktigt för företags kunder, för att kunna stödja resten av företagsfunktionernas arbete (Ellis 2011). Thornell (2007) påvisar att positionera företaget inte innebär enbart att vara störst, utan snarare att vara först med att inta en viss position på marknaden och att skapa kundvärde. Detta kan vara tänkvärt då företaget genom en positionering kan undvika att konkurrera på storlek och istället vara först och ensam om en viss position.

Företaget kan ställa sig fyra frågor för att komma till rätta med positioneringsstrategin (Albertsson & Lundqvist 1997). Första frågan handlar om att ta reda på vilken position företaget har i dagsläget i kundernas medvetande. Detta klargörs vid användandet av analys av marknaden och konkurrenter, exempelvis genom den tidigare nämnda SWOT-analysen där även konkurrenternas position analyseras. En marknadsundersökning kan behövas för att grundligt klargöra vilken position företaget har. Detta åskådliggörs ofta genom en positioneringskarta, vilket är ett användbart visuellt underlag för beslut kring

¹⁰ Mats Winroth, Docent, föreläsning den 16 september 2011

¹¹ Tommy Falonius, Marknadsstrateg, föreläsning den 15 november 2010

hur företaget ska utforma sin marknadsstrategi för att nå sina mål. De tre följande frågorna för att utforma positioneringsstrategin är riktade mot hur företaget sedan ska förändra den position företaget har. Vilken position vill vi ha? Finns det några konkurrenter som innehar denna position? Kan vi hålla ut med de resurser och den tid vi har att tillgå? Till sist bör företaget säkerställa att den aktuella marknadskommunikationen konsekvent speglar företagets positioneringsstrategi.

Uppbyggnaden av ett företags varumärke och position på marknaden tar tid påvisar Kotler och Keller (2009). Betydelsen av förankring internt, så kallad internalisering, för att skapa engagemang hos medarbetarna är ett viktigt steg för att på ett trovärdigt sätt kunna kommunicera ut företagets positionering. Först när företaget lyckats få förståelse och acceptans för positioneringen internt kan fokus läggas på den externa kommunikationen och sätta planerna i verket för att inta den eftersträlvade positionen.

Genom att inta en unik och ledande position på marknaden har företaget mycket att vinna då principen först är störst ofta är rådande på marknaden (Thornell 2007). Kunderna kommer ihåg den som är nummer ett och tvåan får inte samma utrymme i kundens medvetande. Företaget får genom sin position lättare att rekrytera de bästa medarbetarna, få exponering i media, ta ut ett högre pris då kunder förlitar sig på företagets prestationer samt att ett sådant företag alltid finns på kundens näthinna och därför är ett naturligt alternativ att överväga. Detta ger också en god spiral menar Thornell (2007) då positionen på marknaden borde stärkas av att det blir känt att företaget har spetskompetens och drivna medarbetare.

3.3.4.1 Hållbar positionering

Enligt Ottman (2011) definierades företag förr av vad de gjorde, medan de idag definieras av vad de står för. I och med detta menar Ottman att marknadskommunikationen blir central och hur företaget lyckas kommunicera ut att de arbetar för en hållbar utveckling kan bli ett konkurrensmedel på marknaden. Detta kan stärka företagets varumärke både gentemot kunder, aktieägare och potentiella nya medarbetare.

Albertsson och Lundqvist (1997) menar att företag har börjat anamma användningen av så kallad grön positionering i stor utsträckning, men påpekar att det finns många exempel på tomma ord och reklam. De ser en trend mot att arbeta med miljömässiga aspekter vilket innebär att företaget inte kommer att vara ensamt om att försöka inta positionen som grön. Därför diskuterar de om det då kan vara bättre att satsa på att hitta en mer unik position. Ett företag kan exempelvis vara hållbart ur ett socialt perspektiv såsom att företagskulturen och arbetsklimatet är hållbart. Ottman (2011) framhåller att nya medarbetare kan tänkas uppleva en större tillfredsställelse på företaget genom ett hållbart arbetssätt och varumärke. Echeverri och Edvardsson (2002) påvisar att detta är viktigt i tjänstebaserade företag där de anställda är de som utför själva tjänsten då interaktionen mellan kund och leverantör ofta är stor.

3.4 Ramverk och undersökningsfrågor

Sammanfattningsvis, nätverket är centralt på grund av den unika karaktären hos en tjänst; att den skapas genom interaktion mellan flera parter i nätverket. Relationerna till andra aktörer i nätverket påverkar också hur företagets organisation, struktur och strategi utformas. Företaget är inte isolerat och att se endast till det egna företaget i en sådan situation, vid utformningen av dess marknadsstrategi, riskerar att resultera i en felanpassning. Vilket tillvägagångssätt som ska användas beror alltså på hur marknaden ser ut och i vilken kontext företaget befinner sig i.

Marknadsstrategi ingår i alla strateginivåer i ett företag, men har olika roll beroende på nivå. Byggstenar som ingår i uppbyggnaden av marknadsstrategin brygger över dessa nivåer och specificerar det arbete som ska ske gentemot marknaderna. I enlighet med teorin ovan anses fyra stycken byggstenar vara av störst vikt vid skapandet av marknadsstrategin för Rejlers Ingenjörer; strategiska resurser, segmentering, differentiering och positionering av företaget.

Strategiska resurser

De strategiska resurserna utgörs av kärnkompetens, strategiska tillgångar och kärnprocesser. Rapportens utgångspunkt i ett tjänstebaserat företag skapar också ett behov att belysa relationer som strategisk resurs. De unika relationerna ett tjänsteföretag har innebär en resurs för företaget som behöver underhållas och det är en viktig del som marknadsstrategin bör stödja. Kompetens blir också en resurs av strategisk vikt då erbjudandet till kund bygger på konsulternas kompetens.

Segmentering

Segmenteringsstrategin grundar sig i en analys av hur de enskilda kunderna skiljer sig eller har likheter vilket kan utnyttjas för att underlätta marknadsarbetet. Genom att segmentera kunderna på olika nivåer kan segment av kunder skapas och marknadsaktiviteter kan formas mot fler kunder samtidigt istället för att alltid lägga resurser direkt mot varje enskild kund.

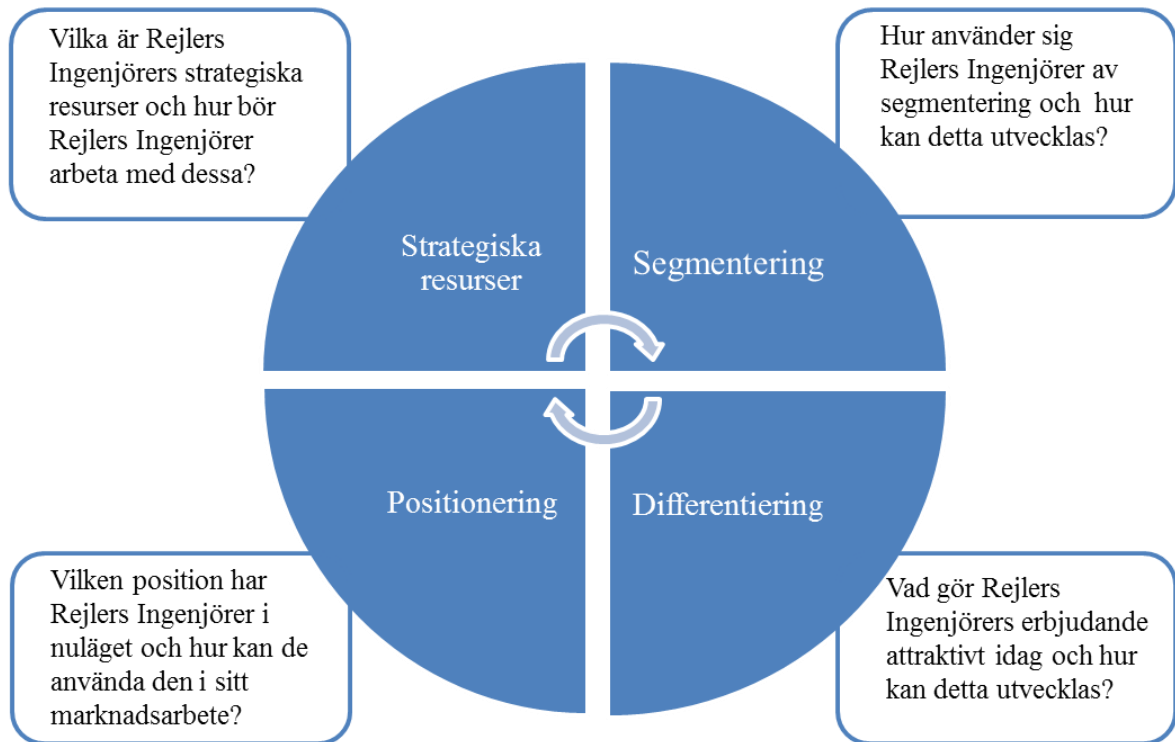
Differentiering

Differentieringen av företagets erbjudande är en tjänstutvecklingsstrategi där riktlinjer för hur erbjudandet ska skilja sig gentemot kunderna och konkurrenterna. Detta kan göras på olika sätt men effekten av arbetet är att tjänsten eller produkten som erbjuds är unik och väl anpassad till kundernas behov. Här ställer tjänstens speciella förutsättningar krav på hur differentiering kan skapas. Då en tjänst skapas tillsammans med kunden sker ofta en personlig anpassning av erbjudandet gentemot enskilda kunder.

Positionering

Positionering handlar om att skapa en position på marknaden och i kundernas medvetande. Det är genom positioneringen som företaget kommunicerar ut hur de skiljer sig från konkurrenter, inte bara med sitt erbjudande utan även vad företagets varumärke står för. För att effektivt kunna kommunicera ut sin position externt måste den vara internt förankrad inom den egna organisationen.

Grundat i teorin har för varje byggsten en undersökningsfråga formulerats och genom att besvara dessa fyra undersökningsfrågor uppfylls rapportens syfte. Detta sammanfattas i *figur 6* nedan.



Figur 6. Marknadsstrategins byggstenar

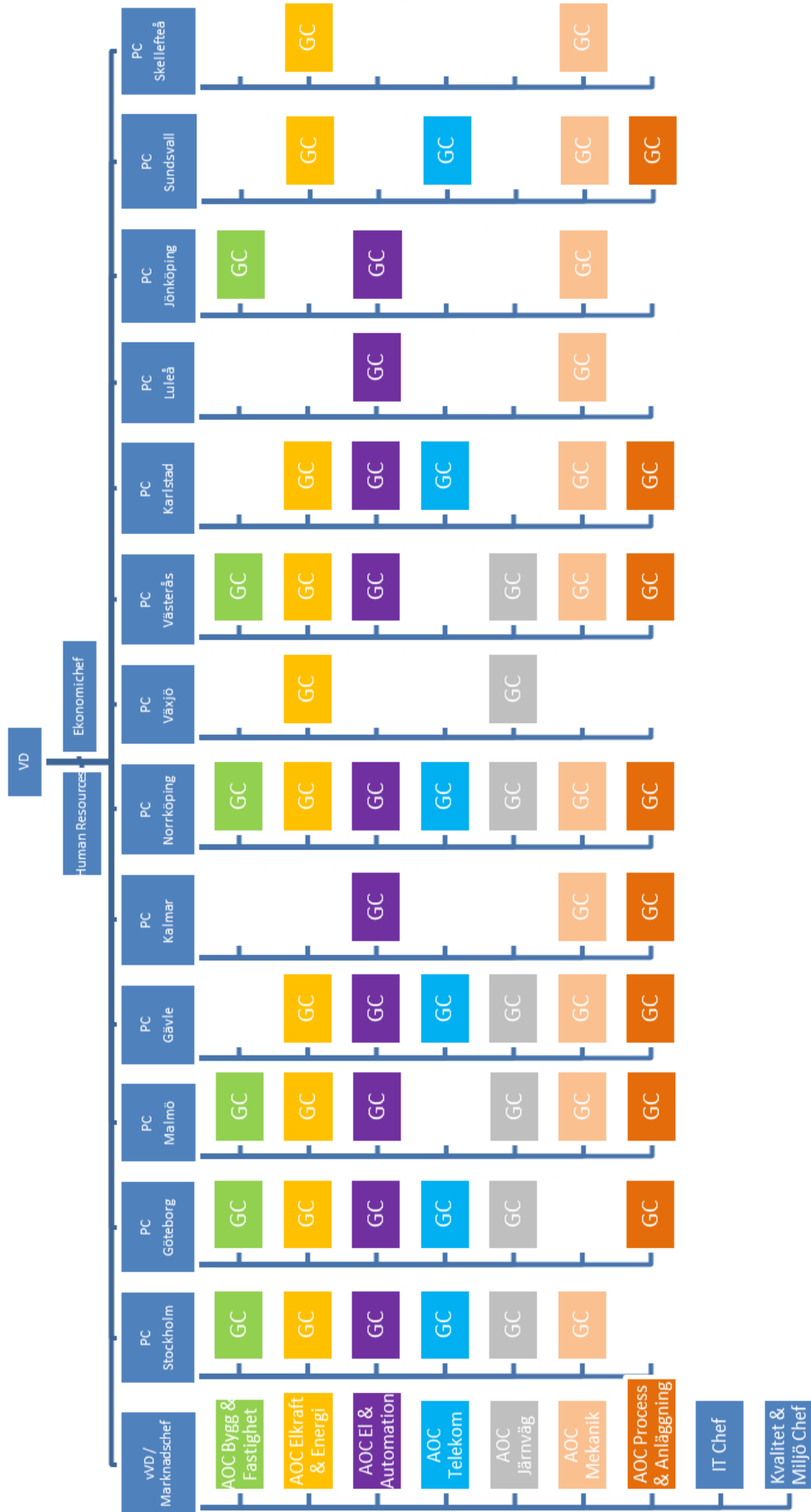
4 Organisation och marknad på Rejlers Ingenjörer AB

Nedan beskrivs det material som samlats ihop från de intervjuer som genomförts. Materialet presenteras utifrån de tankar och åsikter som platschefer och affärsområdeschefer haft gällande arbetet med organisationen, strategier och marknad.

4.1 Organisationsbeskrivning

Rejlers Ingenjörer är som nämnts ett dotterbolag inom Rejlerkoncernen och består utav sju olika affärsområden som finns på 36 orter runtom i Sverige med sammanlagt 13 ansvariga platschefer. Alla affärsområden finns dock inte representerade på alla kontor. Vilka som finns representerade beror både på kontoret och på affärsområdets storlek samt den lokala marknaden. För vidare detaljer se *figur 7* nedan.

Varje affärsområde har en affärsområdeschef, nedan även kallade AOC, och på varje kontor där affärsområdet finns representerat sitter minst en gruppchef, nedan även kallad GC, för respektive område. Rejlers Ingenjörer är strukturerat som en matrisorganisation, se *figur 7*, där bolagets VD har huvudansvar för samordningen av platschefernas arbete, nedan även kallade PC, medan vice VD har ansvar för affärsområdeschefernas arbete. Vice VD för Rejlers Ingenjörer är också marknadschef på företaget. AOC har huvudansvaret för respektive områdes kontorsöverskridande kunder och försäljning medan PC ansvarar för de anställda och det ekonomiska resultatet. Varje AOC skriver en egen affärsplan för sitt affärsområde och likaså gör PC för sitt/sina kontor. AOC har fått tydliga direktiv för hur affärsplanen bör utformas och affärsplanerna för alla affärsområden är därför relativt enhetliga. PC har lite större frihet vid utformandet av sin affärsplan och vissa kontor har försökt att sammanställa de affärsplaner de fått från respektive affärsområde som finns representerade på kontoret till en gemensam affärsplan för deras lokala marknad. Kontakten som sker mellan AOC och PC är idag mestadels informell.



Figur 7. Rejlers Ingenjörers organisationskarta

Nedan i *figur 8* följer en kort presentation av de olika affärsområdena på Rejlers Ingenjörer (Rejlers 2012).

El och Automation	El och automation är Rejlers Ingenjörers största affärsområde och fokuserar på kundens tillverkningsprocesser, detta inkluderar att effektivisera, automatisera och utveckla tillverkningsprocesser och produkter inom industrin.
Mekanik	Mekanik riktar sig mot den industriella marknaden och utför uppdrag som innefattar bland annat konstruktion, utformning av tillverkningsprocesser, produktutveckling, logistik samt underhåll av tekniska system och produktionsprocesser.
Elkraft och Energi	Detta affärsområde riktar sig mot distribution och produktion av elkraft och då mot bland annat kärnkraftsindustrin och förnybar energiproduktion där vindkraft ingår.
Bygg och Fastighet	Detta affärsområde riktar in sig på installationsteknik till och bygg- och fastighetssektorn, vilket inkluderar el- och teleteknisk installation, styr- och reglerteknik, kommunikationsteknik samt projektering.
Process och Anläggning	Detta affärsområde riktar in sig på energiproduktion och processindustri, som bland annat innebär verifiering av befintliga anläggningar och effektivisering av processer.
Telekom	Detta affärsområde erbjuder tjänster inom fast och mobil kommunikation. Uppdrag utförs bland annat inom projektledning, nätplanering och projektering för mobilnät- och bredbandsoperatörer.
Järnväg	Järnväg arbetar med uppdrag som fokuserar på utveckling och modernisering av järnvägsnätet i Sverige. Åtagandena innefattar allt från hela projektåtaganden till förstudier och projektering. Detta gäller anläggningar för bland annat el-, tele-, signal- och säkerhetssystem.

Tabell 2. Rejlers Ingenjörers affärsområden

4.2 Arbetet med marknadsfrågor

De flesta chefer som intervjuats upplever inte att det finns några direkta direktiv från ledningen för hur marknadsarbetet ska genomföras för varken AOC eller PC. AOC har fått en del direktiv uppifrån, exempelvis finns det som tidigare nämnts en mall för hur affärsplanen ska utformas. Överlag upplever AOC tydligare än PC att det finns vissa direktiv för hur arbetet med marknadsfrågor ska genomföras. Detta beror på att AOC till skillnad från PC har närmre kontakt med Rejlers Ingenjörers vice VD och tillika Marknadschef. De flesta upplever dock att de till största del själva får bestämma hur de vill fördela sina resurser och på vilket sätt marknadsföringen ska ske, vilket överlag anses vara positivt. Detta på grund av att kundrelationerna anses vara det viktigaste inom marknadsarbetet och att det då upplevs naturligt att inte vara styrd uppifrån. PC har ansvar för allt marknadsföringsarbete lokalt, medan alla GC på kontoret har hand om marknadsföringen och kontakten med kunderna inom sitt affärsområde.

PC har i vissa fall hand om ramavtal som är lokala med de större kunderna. Behöver medarbetarna hjälp med lokala marknadsfrågor vänder de sig i första hand till sin GC och därefter till PC. De offerter och ramavtal för nationella kunder som involverar flera

kontor sköts av AOC och ansvariga konsulter för det aktuella affärsområdet. Detta då kontakten med dessa kunder kräver samordning uppifrån. GC har en viktig roll då de ska ha nära kontakt med både AOC och PC samt även ska leda medarbetarna inom sitt område på ett visst kontor. GC rapporterar till både PC och AOC då de är skärningspunkterna i matrisorganisationen. Detta gör att det faller på deras ansvar att hålla ihop sitt affärsområde mellan kontoren.

Alla på Rejlers Ingenjörer är involverade i kundrelationerna och har därför ett ansvar att marknadsföra bolaget och att bidra till att de har ett gott rykte på marknaden. På ett av kontoren har varje konsult tilldelats varsin kund, för vilken de har huvudansvaret för. Detta ser dock inte likadant ut för alla kontor. Företaget genomför kontinuerligt gemensamma utbildningar för alla anställda med kundkontakt för att förbättra och utveckla dem inom sälj- och kundbesök. Detta anses nödvändigt då det är viktigt att alla på företaget har dessa kunskaper, men en del av cheferna önskar att sådana aktiviteter skulle genomföras oftare då de ser ett behov av det bland sina medarbetare.

Både AOC och PC belyser det viktiga i att skapa ett starkt varumärke. Ansvaret för detta anser de ligga högre upp i organisationen. Peter Rejler, tidigare koncern-VD och nuvarande arbetande styrelseordförande, har startat en kampanj att utmana andra börs-VD:ar i olika idrottsgrenar. Detta ses som en bra aktivitet för att stärka Rejlers varumärke och skapar en stolthet internt i företaget. Det görs en del nationell reklam i tidningar av Rejlers Ingenjörer, medan de enskilda kontoren och affärsområdena genomför lokal reklam och branschspecifik reklam. En del anser att Rejlers Ingenjörer bör satsa mer på att aktivt arbeta med kundbesök för att inte bli för bekväma i den situation de har för tillfället. De menar att det är viktigt att marknadsföra sig mot nya kunder även om beläggningen för tillfället är hög. För att göra sig mer kända på marknaden krävs att företaget aktivt visar sig ute hos kund. Det framkommer även att Rejlers slogan "Rejlers – ett klokt val" säger för lite om vad företaget gör. För att kunna bli mer kända tror vissa på Rejlers Ingenjörer att en tydligare slogan skulle göra att fler blev medvetna om vad företaget tillhandahåller för tjänster och att det överhuvudtaget är ett konsultföretag. Hur kända Rejlers Ingenjörer är inom respektive affärsområde skiljer sig en del mellan de olika branscher de verkar inom och det framkom också under intervjuerna att kunder enbart känner till ett fåtal av Rejlers Ingenjörers alla affärsområden. Flera av de intervjuade personerna ansåg också att hemsidan var rörig och att den inte höll samma standard som konkurrenternas.

De undersökningar som genomförts av tidskriften *Ny Teknik* grundas på ett antal frågor som ställts till tidningens läsare om annonser från ett antal teknikkonsultbolag. Teknikkonsultbolagen har placerats in i en matris vars axlar är kunskap, alltså hur väl läsarna känner till företaget, samt acceptans, om de kan tänka sig att köpa, använda eller rekommendera företagets tjänster. Elva teknikkonsultbolag ingick i undersökningen, däribland ÅF och Semcon, och rankades i matrisen. Rejlers Ingenjörer har bägge åren varken varit bland de sämsta eller bland de bästa företagen utan har befunnit sig någonstans i övre mitten. På dessa två år har acceptansen förbättrats något men de har legat relativt stadigt på kunskapsaxeln. De strävar efter att bli ett av de bästa företagen på marknaden för teknikkonsulter. Ett antal frågor ställdes även angående reaktionen läsarna haft på annonserna. Vid sammanställningen av resultatet av dessa frågor år 2011 låg Rejlers Ingenjörer, jämfört med de andra teknikkonsultbolagen, endast över medel i två av frågorna: Tydlig avsändare och Annons man lägger märke till.

Rejlers Ingenjörer är just nu i en fas av att tillsammans med varumärkesbyrån BAM54 införa ett nytt system för marknadsföringsmaterial som kallas DMS. Arbetet med varumärkesplattformen är i nuläget fortfarande i början av implementeringsfasen, men den ska fungera som ett ramverk för allt marknadsföringsmaterial för att kunna skapa enhetlighet över hela företaget. De flesta anser att mallar och ramar för marknadsföringsmaterial är positivt. Med arbetssättet som idag finns vid exempelvis skapandet av annonser är det inte alltid att Rejlers logotyp ser likadan ut med avseende på bland annat färgnyanser. Detta är något som med hjälp av det nya systemet ska motverkas och göra att logotypen alltid ser likadan ut.

En del ser vissa faror med för mycket centralisering kring marknadsarbetet. De menar att om centraliseringen sker i för hög grad finns risken att kreativiteten hos konsulterna försvinner. På grund av de nära kundkontakterna menar en del att det måste finnas fria tyglar för att sköta dessa, för att kunna anpassa marknadsarbetet mot de kunder som finns inom just sitt eget område. De intervjuade på Rejlers Ingenjörer anser att det är viktigt att se DMS som ett basmaterial till en enad layout med unisont färgval. Att flexibiliteten finns kvar och möjligheten att fortsätta styra materialet så att det är riktat mot de kunder som finns lokalt anses också vara viktigt. Det finns även åsikter om att det marknadsföringsmaterial som finns idag inte är anpassat efter den målgrupp som marknadsföringen är riktad mot. Det borde finnas material anpassat för olika grupper såsom studenter, potentiella medarbetare, kunder och leverantörer, då de kräver olika information från företaget.

4.2.1 Kontorsspecifika aktiviteter

Det finns en skillnad mellan kontoren angående hur mycket de reflekterar kring och arbetar med marknadsfrågor. Det finns många tankar, förslag och metoder, men dessa skiljer sig åt och används inte övergripande på alla kontor inom Rejlers Ingenjörer. Ett av de större kontoren vill försöka identifiera de medarbetare som har ett intresse för marknadsfrågor och som skulle kunna ta lite extra ansvar för detta. Genom att ha kompetent personal som arbetar kring marknadsfrågor anses det att detta skulle kunna skötas på ett bättre och mer effektivt sätt. En PC anser att det kan behövas en stödfunktion för arbetet med marknad och marknadsföring och att det ibland skulle vara bra med klarare direktiv från ledningen.

Kontoren arbetar nära kunden och marknaden men tappar lätt det strategiska tänket då det är svårt att hinna med. Då allt ska skötas lokalt, samtidigt som det inte finns några klara direktiv prioriteras ibland detta arbete bort. Vid till exempel mässutställningar finns en önskan om att material och montrar ska gå att skicka efter och att det ska skötas av en central instans. Många tycker att det är kostsamt och energikrävande att allt detta arbete ska skötas lokalt. Det råder dock skilda meningar kring hur styrt marknadsarbetet ska vara. En annan PC tycker att det är bra att all marknadsföring och arbetet med detta sköts lokalt och att de själva får disponera över sin tid och sina resurser. Eftersom det inte finns några direktiv från ledningen tvingas de inte att lägga pengar och resurser på aktiviteter som gynnar varken deras kontor eller kunder.

På vissa kontor har Rejlers Ingenjörer fått kritik av sina kunder för att de inte är tillräckligt tydliga med att förmedla inom vilka andra områden de kan erbjuda tjänster, förutom det kunden från början efterfrågat tjänster inom. Det finns en önskan inom

företaget att bli bättre på detta. Att fler och fler kunder går mot färre leverantörer med bredare kompetenser är något som uppmärksammas av flera chefer på Rejlers Ingenjörer. Det uppkommer därför en diskussion huruvida Rejlers Ingenjörer kan jobba med samma kunder inom flera olika affärsområden. Det finns lite olika arbetsätt som används ute i organisationen för att underlätta detta arbete. På ett kontor används något som kallas hålkunder, vilket är en matris där det sammanställs inom vilka affärsområden de olika kunderna finns.

Hos vissa företag utför Rejlers Ingenjörer uppdrag inom vissa affärsområden, men kunderna har även verksamhet där Rejlers Ingenjörer skulle kunna genomföra fler uppdrag med kompetens från något av sina andra affärsområden. För att kunna hålla koll på detta används hålkundsmatrisen, den visar vilka områden Rejlers Ingenjörer ska sätta in marknadsinsatser för att få fler uppdrag hos samma kund. Detta gör att intäkterna per kund kan maximeras. Denna hålkundsmatris har även vidareutvecklats av ett annat kontor där affärsområdena sätts till en viss färg, beroende på vilken möjlighet Rejlers Ingenjörer har att ta sig in med det affärsområdet hos kunden.

Det förekommer ibland en del intern konkurrens mellan kontoren där kontorens resultat sätts i första hand och inte resultatet för bolaget som helhet. Detta har dock förbättrats på senare tid. Det finns även en strävan efter att samarbeta mer mellan kontoren, såsom att förflytta kompetens mellan kontor vid behov. Detta kan dock mötas av visst motstånd från konsulterna som gärna jobbar från sitt hemmakontor, men mycket arbete går även att utföra på distans. Samarbetet mellan kontoren anser många kan bli bättre, och utnyttjas mer för att skapa fler uppdragsmöjligheter. Ibland kan olika kontor arbeta med samma kunder utan att veta om det, vilket de själva menar kan upplevas som ostrukturerat gentemot kund. Även ett samarbete för att utbyta erfarenheter och idéer skulle uppskattas. Flera menar att det finns mycket skild kunskap och expertis på de olika kontoren, och genom ett tätare samarbete skulle Rejlers Ingenjörers alla kontor utvecklas mer.

Flera av kontoren har en SWOT-analys i sin affärsplan och många har även egna verktyg som de använder för att analysera marknaden och mäta sina egna prestationer. Ett av de större kontoren använder sig utav ett verktyg som heter Tempo, som har införts i organisationen i samband med ett förvärv. Tempo står för tjänster, ekonomi, marknad, personal, och organisation och alla dessa begrepp kallas för tempoaktiviteter. Verktöget har använts i cirka två år och är fortfarande under utvecklingsfasen, och används bara på detta kontor. Syftet med verktöget är att synliggöra för alla på kontoret vad som händer inom verksamheten. Det sätts upp strategiska mål, framgångsfaktorer, nyckelmått och en handlingsplan för varje tempoaktivitet och det genomförs gruppaktiviteter på kontoret där dessa aktiviteter och mål diskuteras. På ett av dessa möten framkom önskemål om ökad utbildning om kvalitetssäkring och detta är något som har genomförts på kontoret i år. PC på kontoret funderade även kring att använda sig av balanserat styrkort, men ansåg att detta var för komplicerat och tidskrävande. De behövde något mindre komplicerat och mer lättanvänt, för att det verkligen skulle användas av medarbetarna på kontoret. De har därför valt att använda sig av en enkel version av verktöget Tempo, för att det ska bli väl mottaget hos medarbetarna.

För att bli mer kända på marknaden anser, som tidigare nämnts, vissa PC att varumärket Rejlers måste synas mer nationellt och att det krävs mer centrala satsningar. Känner

kunden redan till Rejlers är det lättare att inleda och skapa relationer lokalt. Att synas utåt stärker företaget inifrån också. Är varumärket känt på marknaden får medarbetarna större självförtroende ute hos kund. Under intervjuerna framkom idéer och fler förslag på mer offensiv marknadsföring, såsom att satsa på kampanjer som sticker ut, sponsra sändningar och att finnas med i intresseväckande sammanhang.

4.2.2 Affärsområdesspecifika aktiviteter

AOC samordnar sitt arbete inom affärsområdet genom att ha kontinuerliga möten med sina GC där affärsområdets kunder och marknad diskuteras. Det hålls även möten för samtliga AOC och de upplever att samarbetet mellan affärsområdena blivit bättre och att vice VD fungerar som en samordnare för alla affärsområden. Affärsområdena kan samarbeta för att marknadsföra flera affärsområden till samma kund genom att exempelvis åka ut på kundbesök tillsammans. De intervjuade menar att allt fler kunder går mot att ha färre leverantörer och efterfrågar bredare kompetens från samma leverantör. Därför är det viktigt för alla inblandade att ha god insyn och kunskap om samtliga affärsområden för att kunna marknadsföra dessa. Detta samarbete anser många AOC kan bli bättre och måste utnyttjas mer effektivt för att ge bättre resultat.

Inom affärsområdena råder konsensus kring hur de olika affärsområdenas affärsplaner ska se ut. Där ingår en marknadsdel som belyser viktiga kunder inom respektive affärsområde, samt situationen på marknaden. Även här används SWOT-analys för att ta fram underlag till affärsplanen. Vissa av AOC har använt sig av extern hjälp i form av en enmanskonsult med expertis på områdets marknad för att sedan tillsammans med sina medarbetare ta fram denna SWOT-analys, vilket de anser är ett mycket bra hjälpmedel. På detta sätt menar de att alla medarbetares åsikter tas med utan att det blir för styrt av chefen på affärsområdet.

Rejlers Ingenjörer har valt att inte nischas sig, men det kan inom affärsområdena finnas viss differentiering. Några affärsområden har valt att inom affärsområdet specialisera sig inom ett specifikt område, såsom kärnkraftsteknik och rörkonstruktion för *Process och Anläggning*. Ytterligare ett exempel finns även inom *Mekanik* på Malmökontoret där de valt att specialisera sig på ett visst certifieringsverktyg. Att följa kundernas behov anses vara en nödvändighet, och detta görs genom att vara medveten om vilka krav slutkunderna ställer, samt att vara uppmärksam på om kunderna kräver ny teknik. Detta sker genom att gruppchefen samt de konsulter som arbetar med projektet jobbar så nära kund att de vet vad kunderna efterfrågar.

4.3 Kunder och kundrelationer

Den absolut största marknadsföringskanalen för Rejlers Ingenjörer är de personliga mötena och kontakten med kunderna. Många AOC agerar kontaktpersoner med de största kunderna inom sitt affärsområde, men annars är det gruppcheferna på respektive kontor samt konsulterna som sköter kundkontakten. Rejlers Ingenjörer vill att den enskilda medarbetaren ska ha nära kontakt med kunden och vårda relationerna, och konsulterna har alltså en stor del i kundkontakt och kundrelationer. Att ha goda relationer med kunderna är av största vikt för att behålla sina kunder och få dem att köpa fler tjänster. Därför anordnas ofta tillställningar, luncher och andra aktiviteter med

kunderna. Eftersom de känner de flesta kunderna väl kan dessa aktiviteter väljas ut så de passar just den aktuella kunden. Det hålls också olika event som kunden bjuds in till. Detta är en chans att visa upp inom vilka affärsområden Rejlers Ingenjörer finns. Detta görs både av konsulterna, samt gruppcheferna. Affärsområdescheferna kan också ordna med detta, men då gäller det framförallt nationella kunder. De projekt som utförs åt kund varierar väldigt i storlek och omsättning. Det finns alltifrån projekt som varar i några veckor till projekt som varar i flera år. Saknar Rejlers Ingenjörer konsulter med en viss kompetens till ett projekt hyrs underkonsulter in, något som anses som ett bra sätt att arbeta på.

Rejlers Ingenjörer har i sitt erbjudande till kund en personlig känsla som uppskattas av kunderna. Då de inte har säljare följer också personen som har upphandlat affären med genom hela projektet. Detta är ett medvetet val och anledningen till att inte ha säljare är att stärka den personliga kontakten och förtroendet från kunderna.

Relationerna med kund är nära och det är svårt för konkurrerande konsultbolag att ta över en kund som redan har en relation som kund till Rejlers Ingenjörer. Detta ska finnas i åtanke då nya kunder bearbetas anser många av de intervjuade. Det kan ta flera år att bearbeta och bygga upp en god relation med kunden, men har den väl skapats är banden oftast starka. De menar att konsultbranschen handlar om att skapa kontakter och relationer med människor. Det är även viktigt med ett väl fungerande arbetsklimat inom företaget anser samtliga intervjuade parter. Gruppchefens roll är att hitta rätt konsulter och rätt kunder, och att sedan matcha dessa med varandra. På detta sätt kan förutsättningar för goda relationer skapas. Rejlers Ingenjörer, företagets medarbetare och kunder påverkar alla varandra och ju bättre samarbetet mellan dessa tre fungerar desto större ekonomiska framgångar konstateras det i intervjuerna.

Rejlers Ingenjörer arbetar med ett kundhanteringssystem. I detta system ska alla kunder som företaget har haft kontakt med samt alla förhandlingar och avtal med kunder föras in. Det är också meningen att alla kundaktiviteter ska föras in i systemet för att göra det möjligt att följa kundens historik, men detta är något som ännu inte implementerats fullt ut i organisationen. Det är nödvändigt anser de flesta av de intervjuade att använda sig av ett kundhanteringssystem, då företaget har blivit så stort att en samling av kunderna måste ske med hjälp utav ett datasystem. Detta hjälper alla kontor att hålla koll på vilka kunder andra kontor förhandlar med och vilka kontaktpersonerna på både Rejlers Ingenjörer och respektive företag är. Det har uppkommit situationer där konsulter från olika kontor varit och arbetat hos samma kund utan att veta om varandra, där kunden upptäckt detta under uppdragets gång. I takt med att företaget växer blir det allt svårare att hålla koll menar några av dem som intervjuats. Rejlers Ingenjörer segmenterar sina kunder till en viss grad och det sker på olika sätt mellan kontoren. En del kontor har inget system alls för detta medan andra delar upp kunderna i olika segment utifrån de viktigaste kunderna som finns, nyckelkunder. Vissa affärsområden för ett djupare samarbete med sina nyckelkunder medan andra inte har någon speciell plan för dem. Inom varje affärsområde har marknaden också delats in i mindre marknadsdelar. Det finns en uppdelning genom att vissa kunder anses nationella, medan andra arbetas med lokalt. Inom de olika affärsområdena delas kunderna även in i små, mellan och stora kunder.

Att dela in Rejlers Ingenjörers kunder i olika kundgrupper är också något som företaget nyligen bestämt sig för att satsa på. De olika kundgrupperna är; bygg och fastighet, industri, energi och infrastruktur. Med denna uppdelning finns en tanke om att kunderna lättare ska se vad Rejlers Ingenjörer har för kompetens inom just deras verksamhetsområde. Det gjordes ett försöka att använda denna uppdelning tidigare men Rejlers Ingenjörer var då ett så litet företag att det inom varje kundområde inte fanns tillräckligt mycket information att visa upp för att detta skulle vara ett användbart sätt. Efter att ha växt stadigt satsar de dock återigen på att dela upp kunderna på detta sätt. Ambitionen är att hela organisationen ska använda uppdelningssättet för att kommunicera ut vilka tjänster som erbjuds.

Arbetet med att knyta till sig nya kunder sker kontinuerligt även om det i nuläget inte är brist på uppdrag. På ett kontor har de satt som mål i sin affärsplan att varje GC ska besöka minst tio nya kunder om året. Även affärsområdescheferna har i sina affärsplaner aktiviteter för att knyta till sig nya kunder. Här råder det skilda meningar om hur offensiv Rejlers Ingenjörers marknadsföring mot nya kunder bör vara. Vissa chefer anser att uppdragen är för många och det istället råder brist på konsulter i företaget. Därför behövs inte marknadsföringen gentemot nya kunder vara så offensiv. Andra anser att det är viktigt att även under goda tider göra sig ett namn hos nya kunder för att nyttja dessa kontakter vid en nedgång på marknaden. Dessa chefer anser att det idag görs för lite nya kundbesök.

Arbetet med kunder och vem på företaget som är kontaktperson fungerar som nämnts tidigare olika beroende på vad det handlar om för typ av kund. Ibland fungerar AOC som huvudkontaktperson, ibland är GC på respektive kontor kontaktperson, och ibland ligger ansvaret hos konsulten. Även PC har kundkontakt och kan ha huvudansvar för projekt. AOC kan oftast samarbeta med kunderna på en högre nivå inom inköpsorganisationen, medan GC samarbetar med de lite längre ner i organisationen hos sina kunder. En av de intervjuade AOC tycker att det vid de flesta uppdrag och samtal med kund bör skapas fler kontakter längre ner i respektive företag. De konsulter inom Rejlers Ingenjörer som är ansvariga för respektive del av uppdraget anses behöva ha direkt kontakt med de som sköter dessa delar i det uppdragsgivande företaget. Då kontakten sköts endast genom huvudansvarig för projektet hos både kunden och Rejlers Ingenjörer blir relationen mer störningskänslig. Vidare anses det att desto fler band som knyts mellan personer desto starkare blir relationen.

För att ägna större kunder lite extra uppmärksamhet brukar det i allmänhet finnas en nyckelkundsansvarig för varje stor kund. Arbetet med nyckelkundsansvariga på Rejlers Ingenjörer bör göras tydligare anser många, då det inte finns något uttalat sätt för hur företaget ska arbeta med detta. Då ett tydligare arbetssätt med nyckelkundsansvariga, och ett mer uttalat sätt att fördela kundansvar, skulle kundrelationerna kunna skötas på ett effektivare sätt. Andra AOC anser dock att det är viktigt med relationerna högre upp i inköpshierarkin, då besluten kring de stora projekten tas där. Rejlers Ingenjörer vill vara med som konsult med större helhetsansvar. Därför måste relationen och kommunikationen vara god på denna nivå.

Enligt Rejlers Ingenjörer värdesätter kunden egenskaper såsom tillförlitlighet och kvalitet högt. Att göra ett bra jobb och leverera det som utlovats är en förutsättning för återköp. Detta påstående stöds utav den kundundersökning som presenterats. Enligt

denna var det påstående som flest ansågs vara bland det viktigaste att ”Genomförandet av uppdragen skedde på ett tillfredsställande sätt”. Därefter kom påståendena ”Rejlers motsvarade era förväntningar på utfört arbete” och ”Rejlers håller utlovade leveranstider”. Enligt Rejlers Ingenjörer själva spelar även pris stor roll inom många av affärsområdena. Inom exempelvis *Mekanik* är konkurrensen stor och det finns många liknande konsultfirmor, och därför blir priskonkurrensen större inom detta område. Ett annat intressant resultat som kom upp i kundundersökningen var att 56 % av de 351 som svarat på undersökningen inte har någon uppfattning om Rejlers innehar kompetens som kan bidra med minskad miljöpåverkan i uppdrag. Dock anser också 0 % av kunderna att det är viktigt.

4.4 Omgivning och framtida behov

Vid samtliga intervjuerna diskuterades vad som anses vara Rejlers Ingenjörers styrkor och svagheter och vad som anses skilja företaget gentemot dess konkurrenter. Företagets styrkor anses vara att Rejlers Ingenjörer är personliga och i och med en öppen hierarki är det enkelt att ta snabba beslut. Andra styrkor är deras arbetssätt, kundbemötande, ledarskap och organisation. Svagheter är att organisationen saknar en del stöd centralt inom vissa frågor, exempelvis inom marknadsfrågor. Vid mässutställningar ser många andra konsultbolag enhetliga ut och det framkom önskemål om att även Rejlers Ingenjörer ska uppvisa ett mer enhetligt yttre. En PC har även fått höra att Rejlers Ingenjörers marknadsföringsmaterial inte på ett rättvist sätt återspeglar hur företaget vill uppfattas.

Konkurrensen skiljer sig beroende på affärsområde och marknad. Inom de mer industribetonade affärsområdena är konkurrensen hårdare. Dock finns Rejlers Ingenjörer oftast med i toppen och är kända inom sin bransch, varav flera av affärsområdena är ledande. De stora konkurrenterna är ÅF, Sweco och WSP. Det finns även mindre lokala konkurrenter ute på orterna i hela landet. Rejlers Ingenjörer är det lilla företaget som går mot att bli ett större företag. Delar av bolaget anses dock fortfarande vara kvar i tanken om att de är ett litet företag och alla delar känns enligt en del inte helt samstämmiga.

Alla AOC ser en tillväxt på marknaden, och att behovet av just tekniska konsulttjänster växer allt mer. Dock anser en del att Rejlers Ingenjörer bör välja vilka marknader eller delar av marknader de bör satsa på, och ha ett bestämt fokus för framtiden. Genom att göra detta anses det bli lättare att fokusera sina insatser, och det blir lättare för de olika affärsområdena att uppvisa goda resultat. Infrastruktur anses av en del vara en marknad med goda tillväxtmöjligheter och att de därför bör satsa mer på denna.

Vid frågan på om hur behovet av konsulter inom branschen i framtiden kommer att se ut var de flesta överens om att teknikkonsultbranschen är en framtidsmarknad då det allmänt råder brist på ingenjörer. Många industriföretag besitter inte någon egen kompetens till vissa enskilda projekt utan vill istället kunna hyra in personal från exempelvis konsultbolag eller bemanningsföretag. Just resursbristen och marknadsföringen gentemot potentiella nya medarbetare är något som många AOC lyfter upp. Vissa anser att de marknadsför sig tillräckligt mycket på skolor och arbetsmarknadsmässor, medan andra anser att de borde vara ute mer. Det finns ingen

samordning centralt för Rejlers Ingenjörer att åka på de olika mässorna, utan det sköts lokalt från kontoren eller specifikt från affärsområdena.

Då kunderna inte är villiga att betala för konsulter under upplärning kan det dock vara svårt att ta in nyutexaminerade i företaget. Det krävs mycket erfarenhet för att kunna jobba som konsult, och kunderna kräver hög kompetens och erfarenhet hos de konsulter de anlitar på uppdrag. Rejlers Ingenjörer har delvis löst detta med att erbjuda nybörjarrabatter för att skola in sina nyanställda. Vissa av AOC anser dock att det är en nödvändighet att anställa nyutexaminerade då det kommer uppstå brist på ingenjörer i framtiden. Flera anser att det utbildas för få med den kunskap som krävs inom teknikkonsultbranschen och att det är det största problemet för Rejlers Ingenjörer idag för att nå deras tillväxtmål. Några av de intervjuade menade att det är viktigt att anställa nyexaminerade för att låta dem hinna gå på sidan av de seniora konsulterna och samla på sig erfarenhet. De nyexaminerade kan även bidra med färsk kunskap från skolan. En av AOC berättade att han anställt en internlärare på timmar föra att höja konsulternas kompetens.

4.5 Hållbar utveckling

Arbetet kring hållbar utveckling utifrån ett miljömässigt perspektiv anses nästan enbart behöva erbjudas om kunderna efterfrågar det. Dock är det ofta ett krav eller så begärs det ofta att konsulterna är medvetna om vad det ställs för krav vid exempelvis projektering och beräkningar. Kunderna har riktlinjer att följa från exempelvis lagar, som gör att deras projekt måste utföras på ett visst sätt. Om inte Rejlers Ingenjörer besitter denna kompetens kommer kunden inte att se dem som ett alternativ. Däremot erbjuder de oftast inte kunden ett miljövänligare alternativ än det som från början efterfrågades. Då pris alltid är en kritisk faktor vill kunden ha den minst kostnadskrävande lösningen, oavsett om det är den mest miljövänliga lösningen. Huvudsaken är att den lever upp till de miljömässiga krav som finns. Företaget har inte heller valt att använda miljövänliga lösningar som en differentiering jämfört med konkurrenter.

En AOC tror att kunderna i framtiden kommer att få ännu fler krav och riktlinjer om hur de ska förhålla sig till omgivningen ur ett miljömässigt perspektiv. Kunden kommer då att behöva hjälp med att omstrukturera sina anläggningar för att uppfylla de ökade kraven, och här öppnar sig en ny marknad för Rejlers Ingenjörer. Dock hänger det fortfarande på efterfrågan från kund, men det krävs att Rejlers Ingenjörer är uppdaterade om vilka nya krav och regler det finns inom alla affärsområden och att dessa kan tillfredsställas.

Inom ett affärsområde har det startats en enskild miljö- och tillståndsgrupp som bildades för att kunna arbeta med miljöaktiviteter inom de affärsområden där detta är aktuellt. Rejlers Ingenjör konstaterade att det fanns en möjlighet att knyta till sig vissa kunder vid ett tidigt stadium i projekt där det är viktigt att uppnå vissa miljökrav och liknande. Denna miljögrupp ska vara specialister på miljötillstånd, och är också en möjlighet till att skapa nya affärsmöjligheter då Rejlers Ingenjörer kan vara med tidigt i processen. Rejlers Ingenjörer har som vision att denna grupp ska spridas och växa inom organisationen.

Hållbar utveckling utifrån ett socialt perspektiv är något som värderas högt av Rejlers Ingenjörer. Alla poängterar att Rejlers Ingenjörers arbete med koncernens värdeord och de anställdas trygghet. Värdeorden är pålitlig, framgångsrik, hälsosam och personlig. Dessa ord arbetar alla efter och används i rekryteringen av nya anställda. Rejlers Ingenjörer vill inte vara ett företag som tar in väldigt många underkonsulter som de lätt kan göra sig av med vid exempelvis en lågkonjunktur. Detta är också något som de menar skulle kunna användas gentemot kunderna, då de genom att påvisa detta vid exempelvis kundbesök uppvisar Rejlers Ingenjörers styrka med kompetenta och trygga medarbetare.

5 Analys av marknadsstrategi på Rejlers Ingenjörer AB

I nedanstående analys diskuteras Rejlers Ingenjörers arbete utifrån det ramverk och de undersökningsfrågor som identifierats ur den teoretiska referensramen. De fyra byggstenarna i ramverket analyseras med avseende på hur Rejlers Ingenjörer arbetar i nuläget och i vilken riktning de kan fortsätta.

5.1 Strategiska resurser

De strategiska resurserna innefattar enligt Amit och Shoemaker (1993) de tillgångar företaget har att tillgå för att skapa en stark position på marknaden och som är direkt kopplade till företagets prestation. För att företaget ska bli konkurrenskraftigt menar de även att dessa resurser måste identifieras, utvecklas och skyddas. Under intervjuerna framhövs att de resurser som är betydande för Rejlers Ingenjörer är dels de relationer de har inom nätverket och dels kompetensen som konsulterna i företaget besitter. Hur dessa två nyckelresurser ska utnyttjas bör därför specificeras i marknadsstrategin och utgör grunden till denna.

Relationen som resurs innebär framförallt den kontakt Rejlers Ingenjörer har och bygger upp med sina kunder. Det framgår ur intervjuerna att ett nära samarbete med kunden är viktigt inom konsultbranschen och en betydelsefull marknadsföringskanal är som nämnt den personliga kontakten med kunden genom kundmöten. Rejlers Ingenjörer strävar efter att bygga långsiktiga förhållanden och eftersom alla konsulter i olika stor mån har kontakt med kund vilar ansvaret för marknadsföringen på alla anställda. Detta framhåller Edvardsson och Echeverri (2002) som vanligt förekommande i tjänstebaserade företag. De betonar även att medvetenheten kring detta hos konsulterna är viktigt så att det arbetssätt som används vårdar relationen och främjar fortsatt samarbete. Rejlers Ingenjörer själva menar även att det är just kundkontakterna som avgör om de får projekt och där de redan har en uppbyggd relation är chansen betydligt större att de får projektet framför konkurrenterna. En nackdel med allt för mycket tillit till personliga relationer som skapas långt ned i organisationen är dock att kundkontakten för hela uppdrag i vissa fall vilar på den enskilde konsulten. Risken är att det vid en eventuell konflikt mellan kund och anställd leder till att hela affären förloras och i värsta fall även kunden. Detta är också en risk då relationen följer med den anställda om denne beslutar sig för att byta arbetsplats. För att minska denna risk bör arbetssättet innefatta inblandning av fler personer på flera nivåer hos både kunden och internt hos Rejlers Ingenjörer. Vid mindre projekt och kunder kan detta dock bli svårt eftersom få personer är inblandade och där måste kundens behov och närheten i relationen prioriteras eftersom det är detta som blir avgörande i dessa fall.

Den beslutsfattande enheten hos kund kan dock finnas på en högre nivå i organisationen både vid mindre och större projekt. Vid intervjuerna framkom idéer om att ett mer uttalat arbete mot denna enhet skulle kunna ge bättre förutsättningar för att få helhetsprojekt. Idag har främst AOC och GC huvudansvar för kontakten med en viss kund och agerar som en nyckelkundsansvarig. Detta används dock i vissa fall inte fullt ut då kontakten mellan kund och ansvarig ofta sker begränsat inom ett affärsområde och inte täcker hela företagets verksamhet. Arbetet skulle kunna utvecklas för större kunder genom att ha en nyckelkundsansvarig med utökat ansvar som representerar alla Rejlers

Ingenjörers affärsområden gentemot en speciell kund och som arbetar mot den beslutsfattande enheten. Detta skulle kunna ge samordningsfördelar då Rejlers Ingenjörer har som mål att utöka antalet helhetsprojekt och gå in med fler affärsområden hos de större befintliga kunderna. Arbetet med hålkunder som används på vissa platser skulle därigenom underlättas då en person inom Rejlers Ingenjörer har överblick över alla projekt som pågår hos en kund och kan koordinera dessa. Situationer där konsulter från olika kontor hjälper samma kund utan att vara medvetna om varandra skulle då inte behöva uppkomma. Det är även positivt då både kundens och Rejlers Ingenjörers verksamheter är utspridda geografiskt. Erbjudandet till kunden kan annars lätt bli splittrat och det kan uppstå brister i kommunikationen som kan leda till skillnader i offerering, vilket kan skapa förvirring och minskad tillit hos kund.

En kombination av att underhålla och främja kontakt på respektive nivå hos kunden där varje konsultgrupp har decentraliserad styrning för sitt område, och att ha en nyckelkundsansvarig med kontakt med den beslutsfattande enheten skulle framförallt kunna vara en lösning för de större kunderna. Genom detta tillvägagångssätt skapas en stark relation högre upp i kundens organisation för att få fram mer fördelaktiga avtal, sälja in helhetslösningar med mer övergripande samarbeten samt kunna framhäva alla affärsområdena. Samtidigt kommer relationen förankras starkt på varje nivå och det skapar förutsättningar för ett mer långsiktigt samarbete och ett ömsesidigt beroende. Framförallt är kombinationen en bra metod då framtida kompetensbehov kan diskuteras på en högre nivå och relationen som resurs kan användas på ett effektivt sätt.

Resurser i form av kompetens inom företaget är av strategisk vikt då det är konsulternas kompetens som erbjuds kund. Kompetens kan vara både att företaget innehar bred kompetens, men också att de har spetskompetens inom speciella nischer. Spetskompetens är svårimiterad samtidigt som bredare kompetens är mer flexibel och kan användas i fler typer av projekt. Bred kompetens är framförallt en förutsättning för att kunna ta fler helhetsprojekt. Rejlers Ingenjörer har genom deras sju affärsområden spritt riskerna och därför blivit mindre konjunktur känsliga. Då spetskompetens är en bristvara och kunden behöver kompetens som ett fåtal aktörer kan erbjuda är detta ett bra konkurrensmedel. Rejlers Ingenjörer kan idag erbjuda den kompetens som kunden efterfrågar genom att kompetensutveckla i samhörighet med kunderna, vilket även leder till att de skapar en svårimiterad resurs och en inlåsningseffekt hos kunden.

I nuläget har det visat sig att det finns fler projekt hos kund än vad Rejlers Ingenjörer kan ta. Detta på grund av att det finns en brist på kompetens att rekrytera inom de branscher företaget verkar. Detta är ett förhållande som kan förändras och både arbetet med att hitta nya kunder och ny kompetens bör ständigt fortlöpa parallellt. För att tillfredsställa kunderna där Rejlers Ingenjörer saknar personal eller specifik kompetens, använder de sig idag av underkonsulter. Genom att använda underkonsulter minskar risken att förlora relationen med kunden som de lagt mycket resurser på att skapa.

Edvardsson och Echeverri (2002) omnämner kontinuerlig utveckling av kompetens som ett viktigt konkurrensmedel som kan höja kundens upplevelse av tjänstens kvalitet. För att i framtiden undvika den brist på kompetens på de marknader företaget verkar blir det viktigt att arbeta strukturerat med befintlig kompetens, som nämnts ovan med bredd eller spetskompetens. Detta arbete bör ske ute i organisationen inom de olika affärsområdena då det är här utvecklingen i samarbete med kund kan ske och där

specifik kunskap om marknadsutvecklingen finns. Minst lika viktigt är också att arbeta strategiskt med att utveckla och värva ny kompetens genom rekrytering och samarbeten med utbildande organ som kan leverera den kompetens som behövs både idag och i framtiden. I samma bemärkelse som en underleverantör levererar resurser till en biltillverkare kan skolor ses som Rejlers Ingenjörers leverantörer utav en av deras strategiska resurser, kompetensen. Det är därmed av stor vikt att analysera marknaden för att se inom vilka områden teknisk kompetens kommer efterfrågas framöver. Genom att göra detta kan företaget tidigt hitta och utveckla den kompetens som på sikt krävs för att vara en framgångsrik aktör, så att den bristsituation som finns idag inte uppstår.

I en matrisorganisation, som hos Rejlers Ingenjörer, finns som Davis och Lawrence (1987) nämnt en risk för att det dubbla ansvaret blir ingens ansvar. Den interna organisationens dubbelrapportering tillsammans med organisationens koordinering och den maktkamp som delat ansvar innebär skapar en komplexitet. Företagets bästa riskerar att komma i andra hand och detta är något som vissa på Rejlers Ingenjörer redan upplever genom intern konkurrens mellan kontoren. Detta blir extra tydligt med just kompetensutvecklingen som ingen direkt har ansvar för idag hos Rejlers Ingenjörer. Kompetensutvecklingen bör därför skötas genom centrala insatser då det framförts att det är för tungt att alla olika kontor och affärsområden ska hålla i samarbeten med exempelvis skolor och delta på utbildningsmässor. Ett företagsövergripande samarbete där personalavdelningen samordnar och planerar sådana aktiviteter skulle vara ett alternativ för att detta inte ska falla mellan stolarna och för att kunna arbeta mer strategiskt med kompetensutveckling.

Det är viktigt att bearbeta kompetensen tidigt genom att synas där de framtida ingenjörerna finns. Genom att erbjuda möjligheter till arbete i form av exempelvis sommarjobb och praktik kan de få den framtida kompetensen att välja Rejlers Ingenjörer. Detta sätt kan vara dyrt men bör löna sig i längden då just kompetens framhävs som en nyckel till framgång inom teknikkonsultbranschen. Här är det även en stor fördel att ha ett starkt varumärke och erkänt vara en god arbetsplats för att kunna knyta till sig kompetensen i större utsträckning än konkurrenterna. Det arbetssätt som Rejlers Ingenjörer har med fokus på att hålla personalen frisk och att vara en attraktiv arbetsplats kan användas som positivt argument i rekryteringen av ny personal. Detta blir också viktigt för att få konsulterna, och alltså kompetensen, att stanna kvar inom företaget och att inte söka sig till någon av konkurrenterna.

Problemet som påpekats med att ta in nyutexaminerade i organisationen på grund av att kunden inte vill betala för en konsult under upplärning skulle delvis kunna lösas genom att arbeta i differentierade team. Då seniora konsulter har många års erfarenhet och utför uppdrag snabbare har de oftast en högre lön än de juniora konsulterna, som å andra sidan har aktuell kunskap från skolan. Genom att då jobba i team där seniora och juniora konsulter arbetar tillsammans kan kostnaderna sänkas för projekten samtidigt som de har ett utbyte av varandra. Rejlers Ingenjörer tillämpar idag så kallad nybörjarrabatt då de låter juniora konsulter ha hand om projekt, och tar lägre timpeng för dessa på grund av den upplärningsfas samt den begränsade erfarenheten. För att skapa ett hållbart företag där kunskapen hos medarbetarna ständigt utvecklas, måste alla nya medarbetare skolas in för att starta en lärandeprocess. Både att använda nybörjarrabatt och differentierade team är två verktyg för att skapa denna kontinuerliga utveckling.

5.2 Segmentering

Segmenteringen ligger till grund för hur företaget ska rikta sin marknadsstrategi, vilket innebär att marknaden bryts ner i mindre, hanterbara segment. Rejlers Ingenjörer jobbar med segmentering på en rad olika sätt och de har ofta skapat framgångsrika kundrelationer tack vare detta. I nuläget har de delat upp marknaden i fyra olika segment med kundgrupperna; bygg och fastighet, energi, infrastruktur och industri. Därefter sker den mesta segmenteringen lokalt, där kontoren ofta har skapat en lösning för just sin marknad och leder till att enskilda kunder hamnar i centrum. När Rejlers Ingenjörer nu har växt mycket skapar detta lokala segmenteringssätt vissa problem. Många av de nystartade kontoren måste skapa sitt eget segmenteringsverktyg då det inte finns något centralt ramverk att använda som stöd.

Segmenteringen brukar delas upp i makro- och mikrosegmentering som behandlar vilken typ av bolag som ska väljas ut och därefter hur den interna organisationen hos kunden ska segmenteras vilket presenterats i teorin. Rejlers Ingenjörer delar, som tidigare nämnts, upp sina kunder i fyra kategorier genom en makrosegmentering av den nationella marknaden. Därefter sker resterande segmentering på en lokal- och mikronivå. Mikrosegmenteringen sker främst genom att de väljer vart i företaget de vill sälja in uppdrag och detta beror på hur stort projektet är och på befintlig relation. Rejlers Ingenjörers segmentering kan därför delas upp i tre moment; makrosegmentering, lokalsegmentering (hålkunder) och mikrosegmentering.

Makrosegmenteringen som bearbetar hela marknaden i jakten på nya, lönsamma och passande kunder genomförs i dagsläget på i stort sett samma sätt inom Rejlers Ingenjörer. Denna segmentering går ut på att AOC träffar nya kunder som agerar nationellt medan PC och GC träffar nya kunder som agerar lokalt. Kunderna som får besök väljs ut på kriterier som storlek och omsättning, vilket är två användbara nyckeltal. Dock kan det bli en ostrukturerad uppdelning om alla kontor och affärsområden segmenterar efter olika nyckeltal. Genom att lyfta upp och sammanställa de nyckeltal som används i organisationen idag kan ett mer formellt makrosegmenteringsramverk skapas som är baserat på enkel kvantifierbar data. Detta skulle leda till en mer samlad strategi kring hur olika nyckelpersoner ska gå tillväga i segmenteringen.

Rejlers Ingenjörer arbetar redan med en rad väl fungerande verktyg för att öka sin närvaro hos befintliga kunder lokalt. Exempelvis använder de sig av konceptet hålkunder för att precisera ytterligare affärsområden som den befintliga kunden kan tänkas efterfråga tjänster inom. Nyttjandet av hålkunder är även ett koncept som fungerar för nya kunder. Detta framhäver vilka affärsområden som Rejlers Ingenjörer kan sälja in sina tjänster till hos kunden och visar på detta sätt tydligt vart bolaget ska rikta sina resurser. För att behandla dessa olika segment hos kunden kan respektive AOC skapa ett ramverk för hur denna segmentering ska gå till och hur respektive affärsområde ska behandlas. Det skapar också en gemensam grund om alla väljer att använda sig av hålkunder och åstadkommer den effektivisering av marknadsarbetet som Hutt och Speh (2010) menar är just segmenteringens roll i marknadsstrategin.

Mikrosegmenteringen är en dynamisk process som går ut på vart inom det bolagsspecifika affärsområdet som Rejlers Ingenjörer ska fokusera. Att sätta upp ramverk för hur det ska gå till blir svårt, eftersom det i nuläget handlar om många unika

kunder som alla ska få sina behov tillgodosedda. Istället kan PC och GC använda sin kundkännedom för att skraddarsy en lösning åt den aktuella kunden. Ett annat sätt att arbeta med sina kunder är att ha nyckelkunder som utgörs av de största och viktigaste kunderna, vilket Rejlers Ingenjörer använder sig av. Wind och Cardozo (1974) påvisar att det kan vara lönsamt att undersöka vilka kunder som står för störst del av vinsten i företaget. Den så kallade 80/20-regeln visar sig gälla för många B2B företag och att då välja ut de 20 procent av kunderna som står för störst andel av vinsten och att ägna särskild uppmärksamhet mot dessa kan vara ett sätt bra sätt att segmentera sina kunder. Genom att då lägga extra resurser och hålla en närmare kontakt, som Rejlers Ingenjörer gör, med dessa nyckelkunder skapas en personlig relation som är uppskattad. För att kunna jobba med nyckelkunder på detta sätt är det viktigt att kontinuerligt utvärdera kundernas vinstbidrag så att rätt mängd resurser sätts undan åt dessa kunder.

Rejlers Ingenjörer arbetar idag med olika verktyg som underlättar segmenteringen. Ett av dessa verktyg är deras kundhanteringssystem. Genom att föra in alla befintliga kunder och vem som är kontaktperson för det företaget i systemet kommer den interna kommunikationen att underlättas. Kundhanteringssystemet skapar en bättre överblick av var alla olika kontor och affärsområden verkar. Då en person alltid blir satt som kontaktperson för varje kund kommer personen i fråga ha insyn i vad Rejlers Ingenjörer för tillfället arbetar med för projekt hos denna kund. På så sätt minimeras risken för att flera personer kontaktar samma kund. Det är dock nödvändigt att detta verktyg används på ett standardiserat sätt på hela företaget, då det annars inte kan användas fullt ut som ett hjälpmedel inom segmenteringen. Det är också farligt att endast förlita sig på kundhanteringssystemet och inte upprätthålla annan slags kommunikation mellan kontor och affärsområden.

5.3 Differentiering

Differentiering grundar sig i att med hjälp av de strategiska resurserna utforma sitt erbjudande så att det tillgodoser kundernas behov samt skiljer sig från konkurrenternas. Rejlers Ingenjörer måste därför aktivt arbeta med att upptäcka behov som finns på marknaden bland deras kunder och anpassa sin tjänsteutvecklingsstrategi efter dessa. De SWOT-analyser som många av medarbetarna använder sig av i dagsläget lyfter Kotler et al (2008) fram som ett bra arbetssätt för att få en översikt på marknaden.

Då differentiering innebär att ett företag ska skilja sitt erbjudande från sina konkurrenters är av vikt att Rejlers Ingenjörers erbjudande innehåller något utöver det konkurrenterna erbjuder. I en SWOT-analys måste det analyseras vad kunderna önskar, men även vad ens konkurrenter erbjuder och på lång sikt vart företaget ska rikta sin tjänsteutvecklingsstrategi. Det är viktigt att alla delar i SWOT-analysen; styrkor, svagheter samt möjligheter och hot, analyseras för att skapa en helhetsbild över marknaden och utifrån denna kunna skapa en differentieringsstrategi. Denna ska skapa styrkeområden där Rejlers Ingenjörer innehar en överlägsenhet gentemot konkurrenterna och där deras erbjudande skapar ett värde för kunden som ingen annan skapar. Genom att använda sig av SWOT-analysen som ett gemensamt sätt att bearbeta information från marknaden får Rejlers Ingenjörer fram ett underlag som de sedan kan använda för att skapa en stark och hållbar differentieringsstrategi.

Det är viktigt för Rejlers Ingenjörer att bygga långsiktiga relationer, och i dagsläget arbetar de mycket med relationer och är överlag duktiga relationsbyggare. De har skapat en differentiering som ett personligt företag som kunden lätt kan bygga en nära relation till. De vill finnas geografiskt nära kunden och har därför kontor över hela landet. Detta är en av deras styrkor, men också socialt hållbart då det framkommit att många av konsulterna på Rejlers Ingenjörer inte gärna vill vara borta på uppdrag långa perioder och då bo långt hemifrån. Genom att ha kontor där kunderna finns och att medarbetare på kontoren är nära både kund och hemmet skapas ett hållbart sätt där det blir lättare att behålla sin kompetenta personal och behålla långsiktiga personliga relationer med kunderna. Att Rejlers Ingenjörer satsar på att de ska vara ett personligt företag är naturligt då ordet personlig är ett av deras fyra värdeord.

Rejlers Ingenjörer har de senaste åren haft en offensiv tillväxtstrategi. Det finns risker med att ett företag har en så snabb tillväxttakt då större företag kan ha svårare att hålla kvar relationerna på ett personligt plan när kunderna blir många. De riskerar att förlora den lilla bolagskänslan som de alltid haft och som är roten till att många kunder väljer dem idag. Arbetssättet med lokala konsulter och kontaktpersoner till kunderna förenklar att fortfarande hålla relationerna på ett personligt plan genom den geografiska närhet till kunderna som Rejlers Ingenjörer ständigt strävar efter att ha.

En annan slags differentiering som Hutt och Speh (2010) skriver om är att ha personal med specifik kompetens som gör att kunderna väljer Rejlers Ingenjörer före andra teknikkonsultbolag. Detta anser också många på Rejlers Ingenjörer som ett sätt att differentiera sig som är svårt att kopiera och att det därför fungerar som ett effektivt konkurrensmedel. Genom att inneha spetskompetens som skiljer Rejlers Ingenjörers erbjudande från konkurrenterna, skapas incitament för återköp hos kunderna. Detta är ett bra sätt vid tjänstemarknadsföring, och skapar en inlåsning av kunden. Unika kunskaper minskar antalet potentiella konkurrenter, men bidrar också till en smalare och mer nischad kundbas. Även att kunna erbjuda en helhetslösning som inget annat företag kan erbjuda kan vara en differentiering. Eftersom Rejlers Ingenjörers verksamhet verkar inom ett brett område som delats upp i olika affärsområden måste kompetensen anpassas inom varje affärsområde och till och med efter enskilda kunder i vissa fall. Inom vissa av områdena kan det vara mer fördelaktigt att jobba med endast specialkompetenser för att konkurrensen är hård inom resten av branschen. Inom andra affärsområden kan det löna sig att ha både spetskompetens och bred kompetens inom hela affärsområdet då det går att erbjuda en helhetslösning till kunden. Dessa skillnader mellan de olika branscherna affärsområdena verkar på gör att differentieringen av tjänsterna och den kompetens konsulterna ska inneha bör avgöras inom varje affärsområde.

Rejlers Ingenjörer har börjat starta upp en tillstånds- och miljögrupp som nu ligger under affärsområdet *Elkraft och Energi* och detta kan ses som en slags differentiering. Anledningen till denna differentiering av erbjudandet är att på ett tidigare stadium kunna komma in som konsult i planeringen av nya projekt hos kund och därmed redan ha en fot inne när projektet väl startar och behöver ytterligare kompetenser. Denna strategi kan sägas vara proaktiv, utifrån den definition som Hagel et al (2008) framhäver. De menar att ett företag som försöker utnyttja de förändringar som sker för att skapa en ny marknad och omdefiniera på vilka villkor företaget konkurrerar på marknaden har en proaktiv strategi. Detta gör Rejlers Ingenjörer med tillstånds- och

miljögruppen då de med hjälp av denna kommer in i planeringsfasen av projekt och då kan vinna konkurrensfördelar genom att de redan har kontakt med uppdragsgivaren.

Då myndigheters krav på tillstånd och miljö blir allt mer komplexa är det viktigt för ett företag som Rejlers Ingenjörer att kompetens inom miljö finns i företaget. Kundundersökningen som Rejlers Ingenjörer genomfört visar att kunderna idag inte tycker att miljömässig hållbar utveckling är viktigt i erbjudandet från Rejlers Ingenjörer, men här gäller det att ligga lite före sin tid och få kunderna att förstå att detta blir allt viktigare för framtiden. Kompetensen hos konsulterna tar tid att utveckla och därför kan det vara klokt att ligga i framkant för att inte hamna efter i utvecklingen om det skulle ske en förändring.

5.4 Positionering

Positioneringen är den del i marknadsstrategin som ger riktlinjer om hur marknadskommunikationen ska utformas. Det har visat sig under intervjuerna att Rejlers Ingenjörer från ledningens sida inte har klara direktiv för hur marknadsbearbetningen ska gå till och hur de tydligt ska profilera sin position på marknaden. Därför kan den position som innehas idag sägas vara ett resultat av historiska meriter och ett erfarenhetsbaserat tillvägagångssätt. Positioneringen idag mot kunder anser de intervjuade är att de är personliga och tillförlitliga vilket bygger på hur de säljer in och utför sina tjänster. Rejlers Ingenjörer har delvis lämnat till kunden att bilda sin egen uppfattning om deras varumärke och inte aktivt och samordnat kommunicerat vilken position de vill ha på marknaden och i kundernas medvetande. Detta har fungerat väl, men för att åstadkomma ytterligare förbättringar och kunna ta del av de fördelar som ett starkt och väl positionerat varumärke kan ge behövs mer enhetliga insatser.

Att skapa ett välkänt varumärke är viktigt och nämns även av många inom Rejlers Ingenjörer. Insatser centralt från ledningen, såsom Peter Rejlers utmaningar mot andra börs-VD:ar, anses positiva och bidrar till ett starkare varumärke samt intern stolthet. Genom fler sådana insatser skulle Rejlers Ingenjörer bli mer kända, och skapa sig en starkare position på marknaden. Genom att skapa en egen position på marknaden och synas menar Thornell (2007) att det är lättare att få uppmärksamhet i media samt att få ett gott rykte inom branschen. Detta kan bidra till att Rejlers Ingenjörer har större möjlighet att knyta till sig kunder och även de bästa medarbetarna.

En nackdel med en stark positionering är att om den inte underbyggs tillräckligt finns risk för en felpositionering. Detta kan leda till att det Rejlers Ingenjörer förmedlar som sin styrka inte är vad kunderna egentligen efterfrågar vilket i sådant fall skulle vara negativt för varumärket. För att säkra att detta inte sker kan kundundersökningar samt SWOT-analyser användas för att se hur kunderna i dagsläget ser deras position. Detta är två bra verktyg att använda för att avgöra hur positionen på marknaden ser ut i dagsläget och är något som Rejlers Ingenjörer redan använder sig utav. Genom att göra det undersöks även kundernas behov och vad som efterfrågas på marknaden. Att kännedomen om Rejlers Ingenjörers varumärke har ökat de senaste åren kan utläsas från den kundundersökning som Rejlers Ingenjörer utfört, samt även att tillförlitlighet och kvalitet värderas högt av kunderna. Att genomföra denna kundundersökning är viktig,

och något de bör fortsätta med för att få en ännu tydligare bild av hur kunderna och marknaden uppfattar Rejlers Ingenjörer. Genom att då välja en positionering som förstärker budskapet av att Rejlers Ingenjörer just kan tillgodose dessa behov, skulle öka uppmärksamheten på marknaden ytterligare. För att företagets position ska ge konkurrensfördelar bör den vara väl genomtänkt och inte överlappa med konkurrenters position, vilket Albertsson och Lundqvist (1997) menar att SWOT-analyser kan hjälpa till med att kartlägga.

Kotler och Keller (2009) menar att det tar tid att utveckla en positionering och att stärka varumärket, och att förankringen internt är ett väsentligt steg för att skapa en tillförlitlig position. Detta måste få ta tid, speciellt i Rejlers Ingenjörers fall som vill vara personliga och tillförlitliga. Då detta är något som kommer inifrån företaget är det viktigt att det är djupt rotat där och att först och främst få medarbetarna att förstå vikten av denna position. Genom att involvera medarbetarna och deras idéer känner sig alla mer delaktiga och kan förmedla ut företagets position på ett bra sätt. Då får de naturligt acceptans och förståelse som är en förutsättning för att lyckas med sin positioneringsstrategi, speciellt i tjänsteföretag där medarbetarna arbetar så tätt med kunden. Detta är Rejlers Ingenjörer väl medvetna om och det satsas mycket på det interna arbetet med företagets värdeord. Dessa ska skapa en gemensamhetskänsla och definierar hur en medarbetare på Rejlers Ingenjörer ska vara. Vad som dock saknas är en röd tråd i hur detta arbete sedan aktivt ska kanaliseras och utformas till kunderna i marknadskommunikationen.

Rejlerkoncernens strategiska huvudpunkter poängterar företagskulturen och att vara en attraktiv arbetsplats med hälsoprofilering, vilket återspeglar värdeordet hälsosam. Att inta en position på marknaden som ett företag med goda relationer och långsiktig personalpolitik skulle därför kunna visa sig vara en framgångsrik väg att gå. Detta kommer att gynna både kund och Rejlers Ingenjörer själva då trygga medarbetare skapar ett socialt hållbart arbetsklimat och kontinuitet för kunden vid längre projekt.

Miljömässig hållbarhet diskuteras mycket i samhället idag, men Rejlers Ingenjörers kunder anser inte att detta är viktigt i de tjänster som Rejlers Ingenjörer erbjuder enligt den kundundersökning företaget genomfört år 2011. Undersökningen visade dock att drygt hälften av kunderna inte hade någon uppfattning om Rejlers Ingenjörer har kompetens att bidra med minskad miljöpåverkan i sina uppdrag. Detta visar att företaget inte kommunicerar ut detta till kunden på ett konkret sätt. Det är viktigt att Rejlers Ingenjörer följer med i utvecklingen inom detta område då det finns regler och lagar att följa. Att offensivt använda detta i sin positioneringsstrategi ses dock inte som nödvändigt såsom situationen är idag, då kunderna inte ser detta som en viktig parameter. Kunderna förväntar sig dock att företaget är medvetna om de miljökrav som ställs i branschen. Den tillstånds- och miljögrupp som startats upp kan marknadsföras lokalt mot de kunder som anses kunna finna intresse av detta. Rejlers Ingenjörer måste aktivt undersöka var dessa kunder finns, vilket kan göras genom att exempelvis utforma en mer specifik kundundersökning kring miljömässiga aspekter och deras erbjudande. Rejlers Ingenjörer bör kontinuerligt undersöka detta område för framtida affärsmöjligheter.

Rejlers Ingenjörer har som mål att växa och alltså att bli en större aktör på marknaden. Detta kommer innebära att de skaffar sig en ny position, men detta ska samtidigt

kombineras med det de står för idag. Thornell (1997) framhäver att positionering inte bara behöver innebära att vara störst, det kan även innebära att vara först med att framhäva en speciell egenskap som på ett nytt sätt skiljer sig från konkurrenterna. Rejlers Ingenjörer kan alltså hitta en position som inte konkurrerar på storlek utan på det som särskiljer dem och rikta in sig på att exempelvis vara teknikkonsulten med de nära och personliga relationerna. Svårigheten är att behålla detta när de växer sig allt större, vilket skapar ett behov för att utveckla en medveten positionering som framhäver det personliga så att detta inte går förlorat vid fortsatt tillväxt. Den decentraliserade organisationen innebär också att krav ställs på tydligheten i varumärket och vad det står för, detta för att ändå kunna behålla enhetligheten över hela företaget.

De grafiska delarna i marknadsföringsmaterialet behöver ses över, men genom att skapa en gemensam ram för hur detta ska se ut i det system, DMS, som håller på att införas kommer arbetet underlättas. Det blir då lättare att skapa mer enhetlig marknadsföring som speglar företagets position på ett tydligare sätt. Genom att ha en tydlig position på marknaden blir det också lättare att exempelvis marknadsföra sig med en slogan, som återspeglar det Rejlers Ingenjörer vill kommunicera ut. Då de marknadsför sig mot både kunder och nya medarbetare måste även marknadsföringen rikta in sig åt båda dessa håll. Rejlers Ingenjörer har idag en hemsida som är relativt ostrukturerad och en aning omodern och skulle behöva genomgå en förändring för att mer förmedla att Rejlers Ingenjörer är ett framåtsträvande företag. Denna marknadsföringskanal kan tänkas spela mindre roll vid marknadsföring mot kund, men kan spela en större roll vid rekrytering av nya medarbetare. Att använda sig av en reklambyrå med specialistkompetens skulle kunna vara ett alternativ för att få hjälp med att utveckla ett helhetskoncept för marknadsföringen. Det krävs dock att Rejlers Ingenjörer själva har beslutat sig för hur de vill uppfattas först.

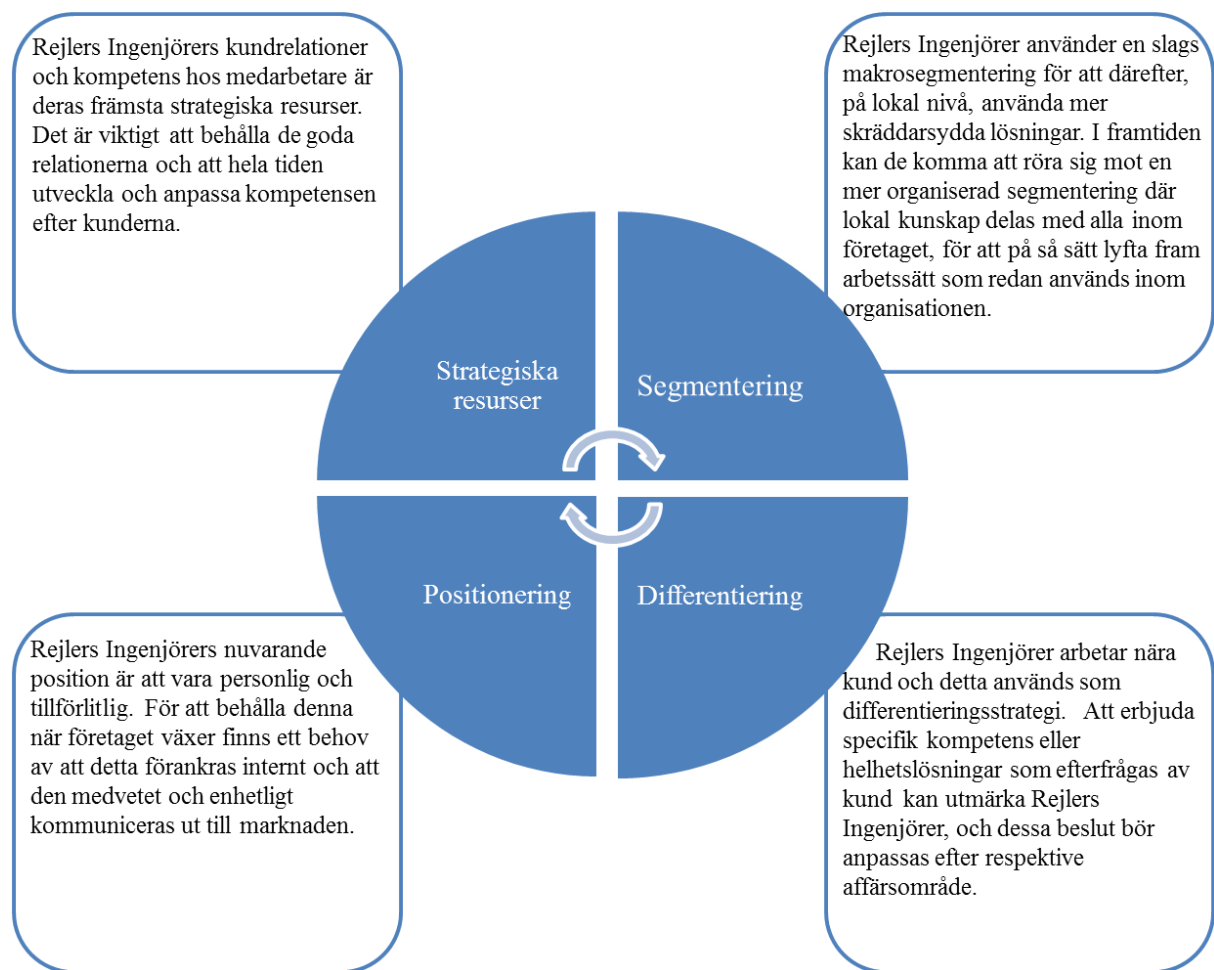
Att marknadsföringen i nuläget är splittrad kan bero på avsaknaden av en tydlig målsättning med positioneringen. På grund av avsaknaden av ett ramverk kring hur medarbetarna ska förmedla företagets budskap blir det svårt att nå en enlighet och bygga upp ett starkt varumärke. Genom att ha tydligare ramar och på ett mer bestämt sätt visa hur företaget vill uppfattas skulle arbetet med att profilera sig gentemot kunderna kunna förenklas. Marknadsföringskanalerna är här ett viktigt instrument och måste därför hanteras på rätt sätt. Rejlers Ingenjörers medarbetare är en viktig marknadsföringskanal. Eftersom de arbetar mycket med kundbesök och kundbearbetning genom personlig kontakt, är det viktigt att alla på företaget även ser sig som en marknadsförare för företaget. Som tidigare nämnt krävs det då att de har en grund att luta sig tillbaka mot, så att alla på företaget förmedlar samma bild. Själva anpassningen av erbjudandet kommer ändå ske lokalt på de olika kontoren och inom de olika affärsområdena. Eftersom tjänsten är kundanpassad och unik krävs det att den får anpassas ute i organisationen. Ett mer övergripande ramverk bidrar dock till att det blir lättare för alla anställda att veta vilken bild som ska spridas av företaget.

Rejlers Ingenjörer behöver ha ett starkt varumärke internt och externt gentemot både kunder och vid rekrytering av nya medarbetare. Företaget behöver också både se till deras interna resurser samt vad kunderna efterfrågar, för att se hur detta kan matchas och knytas samman i positioneringen. Det är viktigt att de strategiska resurserna som krävs för den position de väljer finns tillgängliga då positionen annars blir ohållbar eftersom de inte kan leverera det de utlovat. Den starka tillväxt Rejlers Ingenjörer har

haft, och strävar efter att fortsätta ha, skapar som nämnt ett behov att på hög nivå i företaget bestämma sig för en positionering. Detta då det är viktigt att positioneringen genomsyrar hela företaget och att en enhetlig marknadskommunikation utformas för att denna ska kunna behållas då företaget växer.

5.5 Sammanställning av analysen utifrån ramverket

Nedan i *figur 9* presenteras en sammanställning av analysen för Rejlers Ingenjörer inom de fyra marknadsstrategiska byggstenarna: strategiska resurser, segmentering, differentiering och positionering.



Figur 8. Rejlers Ingenjörer inom de marknadsstrategiska byggstenarna

Varje område i figuren besvarar den undersökningsfråga som presenterades i ramverket i teorin. Detta sammanfattar analysen av Rejlers Ingenjörers marknadsarbete och hur det kan utvecklas i en gemensam marknadsstrategi.

6 Diskussion och slutsatser

Nedan diskuteras mer övergripande kring de slutsatser som dras utifrån analysen av marknadsstrategi hos Rejlers Ingenjörer. Diskussionen behandlar även vad en effektivare samordning kan bidra med.

6.1 Organisation och samordning

Rejlers Ingenjörer har som ambition att fortsätta växa med en stadig tillväxttakt. Vi anser att en förutsättning för att lyckas med detta är en effektivare samordning av vissa delar i företaget och att det därför i många avseenden finns ett behov av en gemensam marknadsstrategi. För att lyckas med att implementera en gemensam strategi för marknadsfrågor krävs att delar i företaget samordnas på ett tydligare sätt. Med samordning menas att kommunikationen förbättras i organisationen och att det för vissa aktiviteter finns ett större stöd centralt. Samordning betyder inte att alla de aktuella aktiviteterna måste skötas på ett likformigt sätt över hela företaget utan att det ska möjliggöra bättre kommunikation och utbyte av idéer och arbetssätt. Inom bland annat kundhanteringen, positioneringen och vid skapandet av affärsplaner menar vi att det finns en stor nytta att hämta om samordningen förbättras. Kommunikationen anser vi bör bli tydligare och det ska finnas klarare riktlinjer och ett centralt stöd för hantering av marknadsfrågor.

En ökad grad av samordning innebär bland annat förbättrade kommunikationer mellan styrande instanser. Kommunikationen mellan alla PC anser vi bör förbättras då enskilda idéer och fungerande arbetssätt då ges möjlighet att lyftas fram och förmedlas ut till övriga kontor. Detta skulle kunna ske genom mer formella möten. Alla PC innehar samma position på Rejlers Ingenjörer och även om deras arbete sker lokalt har de utbyte av varandra. Vi bedömer att det bör införas dagar där alla samlas och tar del av varandras idéer. Detsamma gäller för alla AOC. Det måste skapas en kultur i företaget att vilja ta till sig och testa nya, redan inom företaget beprövade, metoder som visat sig vara effektiva. Bristande samordning bidrar till dubbelarbete och det är slöseri med tid och resurser att försöka utveckla arbetssätt som redan finns inom organisationen. Ett centralt stöd anser vi skulle kunna hjälpa till i arbetet med att samla och införa de mest effektiva idéerna. Detta centrala stöd skulle kunna vara en specifikt tillsatt person, som en marknadsansvarig, vars ansvar bland annat är att sköta samordningen av detta.

Rejlers Ingenjörer har en matrisorganisation och som nämnts förekommer då dubbla rapporteringsvägar. GC rapporterar till både AOC och PC och innehar en viktig roll då de befinner sig i skärningspunkten mellan dessa. Rejlers Ingenjörer finns utspridda över hela Sverige och de olika kontoren agerar på olika lokala marknader med olika förutsättningar. Det är då en förutsättning att det finns en flexibilitet och ges möjlighet till att anpassa arbetssätt efter rådande marknad. Det kan dock uppstå konflikter på grund av de dubbla befälskedjorna. Ett exempel på detta är de olika affärsplanerna som skrivs, varje AOC och PC skriver sin egen. AOC har fått tydliga direktiv hur dessa ska utformas medan PC är friare att utforma sin affärsplan. En del PC försöker göra en sammanställning av samtliga AOC:s affärsplaner för de affärsområden som finns representerade på deras kontor. Då det är viktigt att affärsplanernas och kontorens affärsplaner stämmer överens borde alla göra denna anpassning. Därför anser vi att det

behövs tydligare riktlinjer även för hur PC ska utforma sina affärsplaner och en metod för hur AOC och PC ska matcha sina affärsplaner. Om affärsplanerna för kontor och affärsområde inte stämmer överens uppstår en konflikt då medarbetarna inte vet vilka mål de ska sträva efter, därför blir det viktigt att affärsplanerna är samstämmiga.

Organisationens uppbyggnad och förståelsen för denna är som tidigare nämnts en central och viktig punkt. En platt organisationsstruktur ökar engagemanget från medarbetarnas sida och gör även att de gärna vill vara med och bestämma hur arbetet ska utföras. Rejlers Ingenjörer har idag en relativt platt organisationsstruktur där många utför saker och ting på sitt eget sätt. Samtidigt som vi förespråkar en ökad grad av samordning är det viktigt att det inte skapas för strikta riktlinjer då det finns en risk att konsulternas engagemang påverkas negativt. Det gäller att hitta en balans mellan frihet i val av arbetssätt och ökad styrning. Det kan dock underlätta att ibland ha utarbetade arbetsmetoder att utgå ifrån då det kan behövas stöd och beslut tagna centralt. Det finns fördelar med frihet då det skapar engagemang men vid bristande kommunikation och otillräcklig samordning uppstår istället oordning. När företaget samtidigt växer ökar kravet på samordning och strukturering då det blir allt svårare att ha kontroll över hela företaget.

Inom Rejlers Ingenjörer finns i dagsläget olika åsikter om hur företaget ska styras i framtiden. Några förespråkar ökad centralisering medan andra anser att det ska fortsätta vara som det är idag med större självständighet. Då flera PC och AOC har bestämda åsikter om hur arbetet ska skötas skapas skilda rutiner inom företaget. Detta skapar problem då information har svårt att spridas mellan olika delar av företaget. För att behandla problemet måste hänsyn tas till de två önskemål som finns; att kontoren ska ha en stor del av självbestämmande och närheten till kunderna ska vara oförändrad, samt att bättre koordinera de olika affärsområdena och kontoren och centralisera vissa funktioner.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att Rejlers Ingenjörers organisationsstruktur, som har varit en del i företagets framgång, samtidigt burit med sig en del problem. Genom att kommunicera mer internt och öka samordningen mellan de olika kontoren och mellan affärsområdena anser vi att dessa problem kommer överbryggas och förutsättningarna för en gemensam marknadsstrategi förbättras.

6.2 Marknadsbearbetning och varumärke

Rejlers Ingenjörer ingår i ett nätverk av konkurrenter, leverantörer och kunder. Det som håller ihop nätverket är relationerna och beroendet mellan dessa parter. Vårdandet av dessa band inom affärsrelationen kan ses som en av ett företags viktigaste tillgångar och vägen till framgång vilket framhävts i teorin. Vi kan se att kundmöten är en viktig del för Rejlers Ingenjörer i vårdandet av dessa band då det är på detta sätt de främst knyter kontakter med nya kunder.

Idag har Rejlers Ingenjörer problem med att kunderna inte vet vilka områden de verkar inom. De vet då inte om Rejlers Ingenjörer skulle kunna tillgodose fler behov än det som från början efterfrågades. Viktigt är att när Rejlers Ingenjörer är ute och presenterar företaget för nya potentiella kunder presenterar företaget alla kompetenser. Det blir då viktigt att alla som gör presentationer för kunden har en baskunskap om vad Rejlers

Ingenjörer kan göra för uppdrag inom de olika affärsområdena. Den första kontakten tas då lättare för att senare slussa vidare kontakten till en konsult med precis och specifik kunskap. Där det anas att kunden är intresserad av flera affärsområden kan det med en gång samordnas ett kundbesök där flera GC eller AOC åker ut tillsammans till kunden och presenterar fler områden. Kontakten med kunderna sköts i nuläget av AOC, PC och GC beroende på typ av avtal och om det rör sig om lokala eller nationella kunder.

Många på företaget poängterar vikten av att kontakten med kunderna är personlig och att arbetet mot kund anpassas efter hur kunden fungerar. Olika tillvägagångssätt passar olika kunder. Även ur marknadsföringssynpunkt är detta viktigt då olika kundaktiviteter uppskattas av olika kunder. För att fortsätta sätta kundrelationerna i fokus är det viktigt att ha kvar denna flexibilitet och att varje kund ses som unik. De olika affärsområdena och kontoren har bäst koll på hur kontakten med just deras kunder ska hanteras. Arbetet med kundkontakter bör därför fortsätta vara decentraliserat i den dagliga kontakten med kunderna. För vissa större kunder kan dock en viss centralisering av kontakten vara fördelaktig, genom tidigare nämnda nyckelkundsansvariga, då kontakter högre upp i kedjan kan krävas vid större projekt och även där flera affärsområden arbetar mot samma kund.

Rejlers Ingenjörer är som nämnt i analysen det personliga företaget som kunderna ska ha lätt att bygga relationer med. Dessa relationer i kombination med kompetensen inom företaget är som nämnts i analysen företagets viktigaste strategiska resurs som måste vårdas. Riskerna att övergå till att bli ett allt mer opersonligt företag ökar med företagets storlek. För att skapa ett enat yttre krävs samordning. Rejlers Ingenjörer har med värdeorden redan en stark förankring internt av vad de står för. Detta anser vi skulle kunna användas mer i den externa marknadsföringen och ligga till grund för beslut kring hur varumärket ska positioneras.

För att bättre samordna Rejlers Ingenjörers marknadsarbete har företaget två verktyg till sin hjälp, varumärkesplattformen DMS samt kundhanteringssystemet. Rejlers Ingenjörers satsning på varumärkesplattformen DMS är en början till att lösa problemen med företagets grafiska profil. Vi anser även att alla på Rejlers Ingenjörer aktivt bör använda kundhanteringssystemet på ett mer standardiserat sätt då kundhanteringssystemet tappar sitt värde om inte alla kunder registreras i det.

Slutsatsen som vi vill framhäva är hur betydelsefulla kundrelationerna är och att konsulterna vid kundmötena presenterar alla Rejlers Ingenjörers affärsområden. Vi anser att de personliga kundrelationerna fortsatt ska vara en decentraliserad aktivitet för att Rejlers Ingenjörer ska fortsätta vara kundfokuserade, även om nyckelkundsansvariga för de större kunderna anses kunna effektivisera samordningen. Företagets tillväxt skapar även ett behov av samordning för att skapa ett enat yttre.

6.3 Intern och extern kompetenshantering

I Rejlers Ingenjörers nätverk ingår förutom kunder även de leverantörer, varifrån de ska rekrytera en av sina resurser, kompetensen. Leverantörerna är exempelvis skolor och andra teknikkonsultfirmor med liknande kompetensbas. För att kunna knyta den kompetens som krävs för att företaget ska vara framgångsrikt bör alla möjliga typer av

leverantörer ses över. Dels för att knyta erfarna ingenjörer och dels för nytexaminerad arbetskraft.

Rejlers Ingenjörer har de senaste åren vuxit genom både organisk och förvärvad tillväxt. Vid förvärv av andra företag har Rejlers Ingenjörer överlag varit bra på att integrera dessa i den befintliga organisationen och fått konsulterna från dessa bolag att vilja stanna kvar. När företag växer genom förvärv av andra företag tillkommer oftast ett stort antal anställda på kort tid som ska skolas in i företaget som för dem är en ny verksamhet. Vid organisk tillväxt är det lättare att välja ut de konsulter som passar företagets kultur medan det vid ett förvärv ibland följer med en del personal som inte passar in lika bra i verksamheten. För att snabbt integrera de nya förvärven i verksamheten är det viktigt med tydlighet i internaliseringen och med tydliga riktlinjer för hur arbetet ska samordnas. Genom marknadsstrategin kan införlivandet av förvärv ske smidigare då det finns uttalade riktlinjer för vad företaget ska stå för och hur de ska synas som ett enat yttre.

I dagsläget råder som tidigare nämnts en resursbrist på konsulter inom teknikkonsultbranschen. Rejlers Ingenjörer menar att tillgången på arbetskraft med rätt kompetens kommer att vara fortsatt låg framöver, vilket kommer att skapa problem då företaget ska arbeta mot de tillväxtnål som satts upp. För att komma tillrätta med problemet anser vi att Rejlers Ingenjörer bör skapa en organisation som internt bygger upp och utvecklar kompetens. Att profilera sig som ett bolag där personer växer inom sina yrkesroller och får ett stort ansvar kommer att locka studenter och yrkesverksamma till Rejlers Ingenjörer. Detta är en långsiktig satsning som innebär att vissa resurser måste avsättas för att skapa ett starkt varumärke hos presumtiva anställda. Vi anser dessutom att deras värdeord ska användas för att lyfta fram att Rejlers Ingenjörer är en attraktivare arbetsgivare. För att kunna nå ut med detta budskap måste hela företaget vara medvetna om problemet med tillgänglig kompetens och sträva efter att lösa det.

Vi menar att ledningen bör poängtera nyttan med att skapa en lärande miljö inom företaget. En ökad satsning på interna lärare som kan hyras in av de olika kontoren och affärsområdena bedömer vi är ett bra sätt att utveckla kompetens på. Genom att dessutom para ihop juniora och seniora konsulter kommer det att ske ett kunskaps-, erfarenhets- och relationsutbyte. Vi anser att detta utbyte gör Rejlers Ingenjörer mindre känsligt för generationsskiftningar och då konsulter byter arbetsgivare. Detta gör att några av Rejlers Ingenjörers stora problem kommer att lösas, minimalt med kunskap kommer att gå förlorad och kunderna kommer fortfarande känna att de har en personlig relation till nye konsulten som de har haft kontakt med tidigare. En viss erfarenhet kommer alltid att gå förlorad då en konsult försvinner, men det kommer inte bli lika märkbart vid ett sådant upplägg.

Kompetensutvecklingen skulle lättare kunna genomföras om en stark personalavdelning står bakom beslutet och engagerar sig i att nå ut till fler forum där företaget kan hitta lämplig personal, vilket föreslagits i analysen. Dessa forum skulle, som nämnts innan, kunna vara branschspecifika mässor eller arbetsmarknadsdagar arrangerade av olika skolor och högskolor, där Rejlers Ingenjörer i dagsläget inte är tillräckligt representerade. För att underlätta deltagande på dessa forum anser vi att mässmaterial bör finnas tillgängligt centralt. Att avgöra vilka forum som Rejlers Ingenjörer ska delta på menar vi ska avgöras av AOC och PC tillsammans med en ansvarig på

personalavdelningen. Detta för att undvika dubbelarbete och för att se till att ett enat Rejlers Ingenjörer företräds. Mer fokuserat samarbete med de skolor som utbildar den kompetens som på sikt är viktiga för Rejlers Ingenjörer kan vidare vara en bra lösning för att långsiktigt knyta till sig rätt kompetens.

Slutsatsen är att Rejlers Ingenjörer är i behov av kontinuerlig kompetensutveckling, både av befintlig och av ny kompetens för att långsiktigt kunna vara konkurrenskraftiga. Vi anser att personalavdelningen där ska ta en större roll och samordna dessa insatser.

7 Rekommendationer

Nedan presenteras rekommendationer som följer ur den analys och diskussion som förts kring Rejlers Ingenjörers marknadsstrategi.

Vi rekommenderar Rejlers Ingenjörer att använda det utvecklade ramverket som utgångspunkt för det fortsatta arbetet med marknadsstrategin. Utöver detta kommer följande rekommendationer att stödja det kontinuerliga marknadsarbetet på både kort och lång sikt.

Ett enat yttre – För att Rejlers Ingenjörer ska förbli det personliga och tillförlitliga företaget med god teknisk kompetens bör en positionering utformas som hela företaget kan kommunicera ut till både kund och nya medarbetare.

Utbyte av idéer och arbetssätt - Organisationen bör främja utbyte av de idéer och metoder som arbetas fram av medarbetare på företaget och en öppen attityd bör skapas där dessa fångas upp och används.

Kommunikation – Kommunikationen bör förbättras inom hela organisationen. Mellan AOC och PC ska det utvecklas en mer formell kommunikation med samordning av affärsplanerna, då dessa ligger till grund för marknadsbearbetningen.

Kundbearbetning - Samlade sätt för att arbeta med marknaden ska vara genom att använda metoden med hålkunder. Kunderna ska segmenteras utifrån kundgrupperna; energi, industri, infrastruktur samt bygg och fastighet. Ute på kundbesök bör alla ha ansvar för att presentera Rejlers Ingenjörers samtliga affärsområden.

Marknadsansvarig – En marknadsansvarig bör anställas för att verka som ett centralt stöd för att hålla ihop marknadsföringen av hela Rejlers Ingenjörer. Denne ska även ha ett övergripande ansvar för DMS och kundhanteringssystemet så att detta blir ordentligt implementerat och används på ett standardiserat sätt.

Intern kompetensutveckling - Rejlers Ingenjörer bör fortsätta att arbeta med sin interna kompetensutveckling. Genom att låta de seniora konsulterna fungera som mentorer till de juniora konsulterna skapas ett erfarenhets- och kunskapsutbyte. För att bygga upp en långsiktig kompetens inom företaget bör utbildningskurser för konsulterna prioriteras.

Samordnad kompetenshantering – Personalavdelningen bör vara en central enhet för samordning av rekryteringsaktiviteter såsom arbetsmarknadsdagar och branschmässor. Kommunikation mellan personalavdelningen och AOC ska finnas för att samordna vilka kompetenser som Rejlers Ingenjörer är i behov av.

Attraktiv arbetsgivare - Externt bör Rejlers Ingenjörer arbeta med att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Värdeorden och fördelarna med att arbeta på Rejlers Ingenjörer bör kommuniceras ut på ett tydligare sätt. Vidare bör de erbjuda framtida konsulter möjligheter till sommarjobb och praktik.

Hållbar utveckling - Rejlers Ingenjörer bör satsa på den sociala dimensionen av hållbar utveckling genom att fortsätta sitt arbete med värdeorden internt samt externt. Att hela Rejlers Ingenjörer positioneras som ett miljömässigt hållbart företag anses inte nödvändigt i dagsläget då detta inte efterfrågas av kunderna. Dock är miljö- och tillståndsgruppen ett bra initiativ för framtida behov.

Källförteckning

- Albertsson, S. & Lundqvist, O. (1997). *Marknadsföring*. 3. uppl. Bonnier utbildning AB.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets. *Strategic Management Journal*, vol. 14, ss 33-46.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future, The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Collis, D. & Montgomery, C. (1995). Competing on resources. *Business Harvard Review*.
- Davis, S.M. & Lawrence, P.R. (1978) Problems of matrix organizations. *Harvard Business Review*, vol. 56 Issue 3, ss. 131-142.
- Dewhurst, M., Heywood, S. & Rieckhoff, K. (2011) Preparing your organization for growth. *McKinsey Quarterly*, Issue 3, ss. 109-113.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining; an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55, ss. 555-556.
- Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellis, N. (2011). *Business-to-Business Marketing: Relationships, Networks & Strategies*. Oxford: Oxford University Press.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken - hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. Författarna och Liber AB.
- Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. & Styhre, A. (2011). *Organization Theory: a practice based approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2010). *Metodpraktikan; konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Hagel, J. Seely-Brown, J & Davison, L. (2008). Shaping strategy in a world of constant disruption. *Harvard Business Review*, ss. 1-11.
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2010) *Business Marketing Management B2B*. 10. uppl. South-Western Cengage Learning.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1989). No business is an island. *Scandinavian Journal of management*, vol. 5 Issue 3, ss. 187-200.
- Håkansson, H. & Waluszewski, A. (2002). *Managing technological development : Ikea, the environment and technology*. London: Routledge.

- Kapferer, J. (2004). *The new strategic brand management*. 3. uppl. Kogan Page.
- Karlöf, B. & Helin-Lövingsson, F. (2007). *Management från A till Ö; Förklaring till 150 begrepp och modeller*. SIS Förlag.
- Kotler, P. (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*. Pagina Förlags AB.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2007). *A framework for marketing management*. 3. uppl. Pearson Education.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. 5. uppl. London: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. 13. uppl. Pearson Education Inc.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1987). *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM.
- Ottman, J.A. (2011). *The new rules of green marketing*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage; creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Regeringskansliet. *Hållbar utveckling*. www.regeringen.se / Ansvarsområden / Miljö, energi och klimat / Hållbar utveckling [2012-05-01]
- Rejlerkoncernen. *Strategi*. <http://www.rejlers.se> / Om Rejlers / Rejlerkoncernen / Mål / Strategi [2012-05-02]
- Rejlerkoncernen. *Tillväxtmål*. <http://www.rejlers.se> / Om Rejlers / Rejlerkoncernen / Mål / Tillväxtmål [2012-05-02]
- Rejlerkoncernens årsredovisning 2009.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2010). *Operations Management*. 6. uppl. Pearson Education Limited.
- Tangen, S. & Karlsson, K. (2005). Olika typer av strategier. *Bättre Produktivitet med Plan-nytt*, no 4.
- Thornell, H. (2007). *Spetsföretag: Hur man möter kundbehov, positionerar sig och utvecklar marknadsledarskap*. Uppsala Publishing House AB.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur AB.
- Wind, Y. & Cardozo, R. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial marketing management*, no 3, ss. 153-166.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. 3. uppl. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Bilaga 1

Intervjumall – Rejlers Ingenjörer AB, AOC

Verksamhet

- Skulle du kort kunna presentera din verksamhet?
 - Hur många anställda har ert affärsområde?
 - Var finns ert affärsområde geografiskt?
 - Vilka är de största kunderna ni arbetar med idag?
 - Hur stor är omsättningen inom ert affärsområde?
- Hur hanteras marknadsfrågor inom affärsområdet?
 - Hur ser beslutsprocessen ut angående marknadsfrågor?
 - Vem har övergripande ansvar?
 - Vilka är inblandade?
 - Vad har du ansvar för och vilka beslut fattar du?
- Hur mycket samarbetar ni gällande marknadsfrågor mellan de affärsområden som finns representerade på ert kontor?
- Samordnar de olika affärsområdena marknadsföringsarbetet på något sätt?
 - Om samarbete finns, hur är samarbetet organiserat?
- Vilka kan de anställda vända sig till för att föra fram idéer angående marknad och marknadsföring?
- Vilka direktiv från ledningen finns kring arbetet med marknad och marknadsföring?
 - Hur uppfattar du dessa?
- Arbetar ni med några verktyg för att bearbeta marknaden eller mäta era prestationer, exempelvis Balanserat styrkort eller SWOT-analys?
- Vad står det om marknad i den affärsplan som skrivits för ert affärsområde?

Kunder och kundrelationer

- Vilka typer av jobb efterfrågar era kunder?
 - Hur ser spridningen av jobb ut, efterfrågas många olika typer av jobb?
- Hur omfattande är de projekt ni har idag på ert kontor?
 - Har ni få stora projekt eller flera mindre?
- Hur ser relationen ut till era kunder?
 - Har ni en nära eller ytlig kontakt?

- Har ni sammankopplade system med era kunder?
 - Gör ni det på ett sätt som försvårar för kunderna att byta leverantör?
- Har ni mycket egna resurser ute hos kund eller köper ni in resurser för att kunna utföra uppdrag?
- Har ni delat upp era kunder i olika segment?
 - Om ni har det, vad ser ni för likheter hos kunderna inom segmenten?
 - Arbetar ni i så fall på olika sätt med dessa kunder?
- Vad använder ni kundhanteringssystemet till?
 - Vilken information finns i systemet?
- Vilka egenskaper värdesätter kunden, exempelvis kvalitet, pris, hastighet, flexibilitet och tillförlitlighet?
- Vem sköter kontakten med kunden?
 - Vilken är PC:s roll i kundkontakten?
 - Vilken är GC:s och konsulternas roll i kundkontakten?
- Vad använder ni idag för marknadsföringsmaterial gentemot kund?
 - Hur mycket är det en del av er information till kunden?
 - Vem utför marknadsaktiviteterna?
- Arbetar ni aktivt med att nå ut till nya kunder?
 - Om inte, varför?
- Hur gör ni idag för att hitta nya kunder?
- Upplever ni några svårigheter med att nå ut till nya kunder?
 - Känner kunderna till Rejlers Ingenjörer?
- Vilka kunder är intressanta för er idag att nå ut till?
- Hur tycker du att ni på bästa sätt ska nå ut till nya kunder?
 - Har ni använt någon metod som du tycker fungerat speciellt bra?
- Vad tror du att Rejlers Ingenjörer skulle behöva göra för att bli mer kända på marknaden?

Konkurrenter

- Vilken position har ni på marknaden inom ert affärsområde idag?
 - Hur anser du att Rejlers Ingenjörer ligger till gentemot konkurrenter inom ert lokala område?

- Hur anser ni att ni skiljer er från konkurrenter?
 - Vilka är era styrkor?
 - Vilka är era svagheter?

Marknadsföringsmaterial

- Hur ser ni på det nya systemstödet för marknadsföringsmaterial, DMS?

Framtid

- Hur ser ni på framtida behov i teknikkonsultbranschen lokalt?
- Ser ni en tillväxt på marknaden
 - Hur ser möjligheterna till att öka er marknadsandel ut?
- Hur har ni brutit företagsmålet till mindre delar inom ert affärsområde?
 - Hur har ni gjort det i så fall?
 - Finns det några konkreta exempel?

Hållbar utveckling

- Är miljö och hållbarhet någonting som värdesätts hos kund?
 - Väljer kunderna er före konkurrenter på grund av det?
- Är miljö och hållbara lösningar någonting ni funderar på att utveckla i framtiden?
- Kommunikerar ni ut att ni arbetar för hållbara kundlösningar? Om ni gör det, på vilket sätt?

Bilaga 2

Intervjumall – Rejlers Ingenjörer AB, PC

Verksamhet

- Skulle du kort kunna presentera din verksamhet?
 - Hur många anställda har kontoret?
 - Vilka affärsområden finns representerade på ert kontor?
 - Vilka är de största kunderna ni arbetar med idag?
 - Hur stor är omsättningen på ert kontor?
- Hur hanteras marknadsfrågor på kontoret?
 - Hur ser beslutsprocessen ut angående marknadsfrågor?
 - Vem har övergripande ansvar?
 - Vilka är inblandade?
 - Vad har du för ansvar för och vilka beslut fattar du?
- Hur mycket samarbetar ni gällande marknadsfrågor mellan de affärsområden som finns representerade på ert kontor?
- Samordnar de olika kontoren marknadsföringsarbetet på något sätt?
 - Om samarbete finns, hur är samarbetet organiserat?
- Vilka kan de anställda vända sig till för att föra fram idéer angående marknad och marknadsföring?
- Vilka direktiv från ledningen finns kring arbetet med marknad och marknadsföring?
 - Hur uppfattar du dessa?
- Arbetar ni med några verktyg för att bearbeta marknaden eller mäta era prestationer, exempelvis Balanserat styrkort eller SWOT-analys?
- Vad står det om marknad i den affärsplan som skrivits för ert kontor?

Kunder och kundrelationer

- Hur skulle du beskriva ert erbjudande till kunden?
- Vilka typer av jobb efterfrågar era kunder?
 - Hur ser spridningen av jobb ut, efterfrågas många olika typer av jobb?
- Hur omfattande är de projekt ni har idag på ert kontor?
 - Har ni få stora projekt eller flera mindre?

- Hur många av era konsulter sitter ute på långa jobb?
 - Hur ser spridningen ut mellan korta och långa jobb?
- Utvecklar ni någon kompetens specifikt för kunder?
 - Om så är fallet, hur får ni information om kundens behovsändringar?
 - Finns det något strukturerat arbete kring uppdateringen av kundens behov, exempelvis behovsanalyser?
- Hur ser relationen ut till era kunder?
 - Har ni en nära eller ytlig kontakt?
- Har ni sammankopplade system med era kunder?
 - Gör ni det på ett sätt som försvårar för kunderna att byta leverantör?
- Har ni mycket egna resurser ute hos kund eller köper ni in resurser för att kunna utföra uppdrag?
- Har ni delat upp era kunder i olika segment?
 - Om ni har det, vad ser ni för likheter hos kunderna inom segmenten?
 - Arbetar ni i så fall på olika sätt med dessa kunder?
- Vad använder ni kundhanteringssystemet till?
 - Vilken information finns i systemet?
- Vilka är idag era viktigaste kunder?
 - Vilka är viktigast finansiellt?
 - Vilka är viktigast strategiskt?
- Vilka egenskaper värdesätter kunden, exempelvis kvalitet, pris, hastighet, flexibilitet och tillförlitlighet?
- Vem sköter kontakten med kunden?
 - Vilken är PC:s roll i kundkontakten?
 - Vilken är GC:s och konsulternas roll i kundkontakten?
- Vad använder ni idag för marknadsföringsmaterial gentemot kund?
 - Hur mycket är det en del av er information till kunden?
 - Vem utför marknadsaktiviteterna?
- Arbetar ni aktivt med att nå ut till nya kunder?
 - Om inte, varför?
- Hur gör ni idag för att hitta nya kunder?
- Upplever ni några svårigheter med att nå ut till nya kunder?
 - Känner kunderna till Rejlers Ingenjörer?

- Vilka kunder är intressanta för er idag att nå ut till?
- Hur tycker du att ni på bästa sätt ska nå ut till nya kunder?
 - Har ni använt någon metod som du tycker fungerat speciellt bra?
- Vad tror du att Rejlers Ingenjörer skulle behöva göra för att bli mer kända på marknaden?

Konkurrenter

- Vilken position har ni på marknaden på er geografiska plats idag?
 - Hur anser du att Rejlers Ingenjörer ligger till gentemot konkurrenter inom ert lokala område?
- Hur anser ni att ni skiljer er från konkurrenter?
 - Vilka är era styrkor?
 - Vilka är era svagheter?

Marknadsföringsmaterial

- Hur ser ni på det nya systemstödet för marknadsföringsmaterial, DMS?

Framtid

- Hur ser ni på framtida behov i teknikkonsultbranschen lokalt?
- Ser ni en tillväxt på marknaden
 - Hur ser möjligheterna till att öka er marknadsandel ut?
- Hur har ni brutit företagsmålet till mindre delar inom ert kontor?
 - Hur har ni gjort det i så fall?
 - Finns det några konkreta exempel?

Hållbar utveckling

- Är miljö och hållbarhet någonting som värdesätts hos kund?
 - Väljer dem er före konkurrenter på grund av det?
- Är miljö och hållbara lösningar någonting ni funderar på att utveckla i framtiden?
- Kommunikerar ni ut att ni arbetar för hållbara kundlösningar? Om ni gör det, på vilket sätt?

Bilaga 3

Intervjumallsutskick – Rejlers Ingenjörer AB, AOC

Verksamhet

- Skulle du kort kunna presentera din verksamhet.
 - Antal anställda inom affärsområdet?
 - Vart finns ditt affärsområde?
 - De största kunderna och var de finns?
 - Omsättning?

Affärsplanen

- Vad står det om marknad i affärsplanen?
- Hur hanteras marknadsfrågor inom affärsområdet?
- Vad har du ansvar för och vilka beslut fattar du?
- Hur mycket samarbetar ni gällande marknadsfrågor mellan de kontor där ert affärsområde finns?
- Samordnar alla AO insatserna med marknad på något sätt?
- Vem vände sig de anställda till vid frågor om marknad och marknadsföring?

Kunder och kundrelationer

Nuvarande kunder

- Vilka typer av jobb efterfrågar era kunder? Olika/lika?
- Hur omfattande projekt hos kunden? (Många och små eller få och stora)
- Har ni delat upp era kunder i olika segment inom området?
- Vilka egenskaper värdesätter kunden? Såsom kvalitet, pris, hastighet, flexibilitet och tillförlitlighet.
- Utvecklar ni kompetens specifikt för kunder? Hur i så fall får ni information om att kunder har ändrade behov? Finns det något strukturerat arbete kring ändringar i kundens behov? Använder ni behovsanalyser för att hänga med inom området?
- Arbetar ni med verktyg för att bearbeta marknaden/ mäta era prestationer? (Balanserat styrkort, SWOT analys mm.)

Nya kunder

- Arbetar ni aktivt med att nå ut till nya kunder? Varför/Varför inte?
- Hur gör ni idag för att hitta nya kunder? Vad använder ni för marknadsföringsmaterial?
- Vilka är intressanta kunder för er idag att nå ut till?
- Hur tycker du att ni på bästa sätt ska nå ut till nya kunder? (Testat något som du tycker fungerat speciellt bra?)
- Vad tror du att Rejlers Ingenjörer skulle behöva göra för att bli mer kända på marknaden?

Konkurrenter

- Vilken position har ni på marknaden inom ert affärsområde?
- Hur anser ni att ni skiljer er från konkurrenter?

Framtid

- Hur ser ni på framtida behov i branschen?
- Ser ni en tillväxt på marknaden, eller ökad marknadsandel?
- Vad har företaget som mål? Hur har ni brutit ner det till mindre delar inom ert AO?

Hållbar utveckling

- Till hur stor del är gröna lösningar en del av ert arbete?
- Är miljö och hållbarhet någonting som värdesätts hos kund? Väljer dem er på grund av det?
- Är miljö och hållbara lösningar någonting ni funderar på att utveckla i framtiden?
- Kommunikerar ni ut att ni arbetar för hållbara kundlösningar? Om JA, i så fall hur?

Bilaga 4

Intervjumallsutskick – Rejlers Ingenjörer AB, PC

Verksamhet

- Skulle du kort kunna presentera din verksamhet.
 - Antal anställda på kontoret?
 - Vilka affärsområden finns representerade på ert kontor?
 - De största kunderna?
 - Omsättning?

Affärsplanen

- Vad står det om marknad i affärsplanen för kontoret?
- Hur hanteras marknadsfrågor på kontoret?
- Vad har du ansvar för och vilka beslut fattar du?
- Samordnar de olika kontoren insatserna med marknad på något sätt?
- Vem vänder sig de anställda till vid frågor om marknad och marknadsföring?

Kunder och kundrelationer

- Vad är ert erbjudande till kunden?

Nuvarande kunder

- Vilka typer av jobb efterfrågar era kunder? Olika/lika?
- Hur omfattande projekt hos kunden? (Många och små eller få och stora)
- Vilka är idag era viktigaste kunder finansiellt och strategiskt?
- Vilka egenskaper värdesätter kunden? Såsom kvalitet, pris, hastighet, flexibilitet och tillförlitlighet.
- Vem sköter kontakten med kunden? Endast konsulterna?
- Hur många av era konsulter sitter ute på långa jobb? Statistik över hur länge konsulterna sitter ute? Medel?
- Arbetar ni med verktyg för att bearbeta marknaden/ mäta era prestationer? (Balanserat styrkort, SWOT analys mm.)

Nya kunder

- Arbetar ni aktivt med att nå ut till nya kunder?
- Hur gör ni idag för att hitta nya kunder? Vad använder ni för marknadsföringsmaterial?
- Vilka är intressanta kunder för er idag att nå ut till?
- Hur tycker du att ni på bästa sätt ska nå ut till nya kunder? (Testat något som du tycker fungerat speciellt bra?)
- Vad tror du att Rejlers Ingenjörer skulle behöva göra för att bli mer kända på marknaden?

Konkurrenser

- Vilken position har ni på marknaden inom er geografiska plats?
- Hur anser ni att ni skiljer er från konkurrenser?

Framtid

- Hur ser ni på framtida behov i branschen lokalt?
- Ser ni en tillväxt på marknaden, eller ökad marknadsandel?
- Vad har företaget som mål? Hur har ni brutit ner det till mindre delar inom ert kontor?

Hållbar utveckling

- Till hur stor del är gröna lösningar en del av ert arbete?
- Är miljö och hållbarhet någonting som värdesätts hos kund? Väljer dem er på grund av det?
- Är miljö och hållbara lösningar någonting ni funderar på att utveckla i framtiden?
- Kommuniserar ni ut att ni arbetar för hållbara kundlösningar? Om JA, i så fall hur?