

# Egen reklamavdelning eller byrå? I

Av Enrico E. Ponzio och Lars G. Vinell



Enrico E. Ponzio



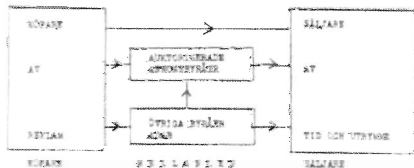
Lars G. Vinell

När är ett företag bäst betjänt av att låta en byrå ta hand om dess reklam, och när är det från olika synpunkter bättre att företaget har en egen reklamavdelning som sköter hela reklamen? Vilka faktorer är det som avgör eller bör avgöra valet mellan de båda alternativen?

De båda artikelförfattarna gjorde i våras en intervjuundersökning i frågan bland ett tjugotal representanter för intresse- och branschorganisationerna (Svenska Försäljnings- och Reklamförbundet, Annonserförbundet, Sveriges Annonss- och Reklambyråers Förbund samt TU), köparna, mellanledet och säljarna. På basis av intervjuerna, som var av varierande längd - från en halvtimme till fyra timmar - har de i en seminarieuppsats vid Handelshögskolan i Stockholm analyserat problemställningarna och sökt reda olika faktorer inverkan på reklamköparnas "vägval". I uppsatsens första avsnitt, som återges här nedan, behandlas till sådana faktorer; i kommande nummer publiceras författarnas diskussion av den elfte punkten, "Media", och dess betydelse för valet av organisationsform.

De senaste decenniernas debatt om systemet med de auktoriserade annonsbyråerna borde - tycker man - ha lett till intensiva studier och diskussioner om reklamorganisationen, speciellt sambanden mellan de reklamköpande företagen och de självständiga reklamproducenter-

ett anspråklöst försök att analysera företagens val av organisationsform för sin reklam, varmed vi här menar valet mellan att utföra reklamaktiviteterna själv eller att anlita utomstående. Vi utgår från följande schema:



na och reklam-grossistererna. Så har dock ej varit fallet. Diskussioner har säkerligen förekommit men de har i varje fall inte lett till några skrivelser i form av böcker eller tidskriftsartiklar. Problemet har bara antytts.

Denna artikel får ses som

Kontaktarna mellan köpare och säljare sker direkt eller via mellanhand. Ett sådant schema är visserligen starkt förenklat men torde räcka för vårt principiella resonemang. Konkretiseringar gör vi i fortsättningen där så är nödvändigt. Det bör

dock påpekas att de tre leden inte skiljer sig genom fördelning av uppgifter annat än när det gäller de primära funktionerna: köpa, förmedla och sälja.

Innan vårt problem konkret behandlas, redovisas några ledande tankegångar vilka utgör den teoretiska ram inom vilken vi studerat företagsbeslut och handlingsätt avseende val av reklamorganisation<sup>1</sup>.

## Målsättningsproblemet

I den klassiska diskussionen om företagets handlingar utgår man ifrån att företagets syfte var att uppnå maximal vinst. Detta optima resultat skulle nås genom att pris och kvantitet anpassades så att marginalintäkter var lika med marginal-

kostnader. Någon hänsyn till tiden togs i allmänhet inte. Som detta motiv är formulerat är det uppenbart otillräckligt att använda i en närmare analys av företagsbeslut. En precisering av begreppet »maximal vinst» görs om man tar hänsyn till

1. tiden: Gäller bedömningen på omedelbar sikt (tidigare nedlagda kostnader helt utan intresse), kort sikt (utrustningen kan inte anpassas), lång sikt (alla produktionsfaktorer anpassbara)?
2. förväntningar rörande produktions-, avställnings- och hållanden m. m.
3. riskvärderingar utan vilka varje lönsamhetsbedömning blir ganska meningslös.

De två sista punkterna in (Första, 4 sid, 1262)

<sup>1</sup> Resonemang bygger till största delen på T. Paulsson Francher, Syfte företagen mot högsta möjliga vinst, H. A. Simon, Administrativa Behov och K. E. Wännerd, Motiv och beslut i företagsledningens marknadspolitik.

## Av författarna använda benämningar:

|                               |                                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Köpare:                       | köpare av reklam; företag som beslutat sig för reklamåtgärder, vilka kan utföras av olika subjekt                                            |
| Säljare:                      | säljare av tid och utrymme för reklambudskap; hit räknas tidningsföretagen, reklam/umkedjorna, affischföretagen och andra mediadistributörer |
| Mellanled:                    | företag och enskilda, som står mellan köpare och säljare                                                                                     |
| Mellanhand eller byrå:        | en självständig enhet inom mellanledet                                                                                                       |
| Annonssbyrå:                  | företag, auktoriserat av Auktorisationsnämnden och således berättigat bl. a. till annonsprovision                                            |
| Reklambyrå:                   | övriga mellanhand, som ej är annonsbyråer                                                                                                    |
| Egen reklamavdelning:         | en avdelning hos köparen, som är ansvarig för dess reklamaktiviteter                                                                         |
| Egen utbyggd reklamavdelning: | en egen reklamavdelning, som även har kreativ och teknisk reklamproduktion                                                                   |

## Egen reklamavd. . .

(Forts. fr. sid. 1198)

nebar att intäkts- och kostnadsfunktioner får en mycket subjektiv karaktär. I sista hand skulle alltså beslutfattandet ske genom en personlig värdering av insamlade och bearbetade data, som ifråga om kvalitet varierar i betydande grad mellan olika företag.

Begreppet »maximal vinst» är tydligen inte entydigt. Det får olika mening alltefter de metoder man använder, då man mäter vinsten. Vidare är begreppet som lönsamhet, vinst m. m. sådana till sin karaktär, att de måste bero på de subjekt som uttalar sig om dem (man bedömer saker olika, dels på grund av olika föreställningsramar, dels på grund av att man tänker på olika samband, faktorer o. d.).

Målsättningen i praktiken sker i allmänhet inte enligt den ekonomiska teorins resonemang. En orsak härtill är att företaget saknar fullständig kunskap om sina kostnads- resp. intäktfunktioner. Detta behöver dock inte innebära att man inte strävar efter största möjliga vinst. En annan orsak är att företaget ofta har andra kortsiktiga mål än maximal vinst, vilka ofta inte anses strida mot vinstmaximeringen på lång sikt (i ex. de olika slagen av finansiella expansions- och stabilitetsmålsättningar, såsom a) god likviditet, b) utökning av marknadsandelen, c) tillfredsställelse (vinst). Hur dessa alternativa mål formuleras beror i hög grad på vilka intressenter företaget är mest beroende av: aktieägare, borgemejörer, anställda osv.). Härav torde följa att ett företags handlande får ses mot bakgrunden av snarare ett motivkomplex än ett entydigt motiv.

Företaget betraktas ofta som en gruppbildning med gemensam målsättning. Inom denna gruppbildning finns mindre gruppbildningar under ledning av avdelningschefer o. d. Dessa i sin tur leds av en specifik målsättning. En viktig fråga är nu hur de olika målsättningarna ser ut inom företaget.

Generellt gäller att ju högre upp i organisationen man kommer, desto vidare blir målsättningen: företags-

ledaren har att leda samtliga funktioner till ett visst mål, t. ex. största möjliga marknadsandel, medan reklamchefens mål kan vara att med ett givet anslag åstadkomma den effektivaste reklamen (enligt något effektivitets-kriterium) och reklamtecknarens t. ex. att rita så ögonenfallande affischer som möjligt. Det gäller för företagsledningen att för befattningshavare, som endast har en begränsad inverkan på hela företagets verksamhet, utforma mål som harmoniserar med den totala målsättningen. Denna idealsituation finner man knappast i verkligheten. Tänkbara orsaker härtil är:

1. Tröghet i informationen; det dröjer innan man hinner anpassa sig till nya situationer.
  2. Befattningshavarna fattar en uppgift på ett annat sätt än vad de som planerat organisationen tänkt sig.
  3. Olika slag av horisontella och vertikala motsättningar i organisationen kan uppstå, t. ex. mellan försäljning och tillverkning, mellan reklamchefen och en reklamtecknare.
  4. Övriga konflikter mellan den formella och den informella organisationen.
- Sammanfattningsvis kan sägas, att målsättningen tydligen är snarare en variabel än en konstant. (Wärneryd, opus cit., sid. 16).

### Hur finner man ett kriterium på effektivitet?

Detta arbete behandlar i första hand val av organisationsform för ett givet mål. Vi utgår härvid från att man väljer det alternativ som är effektivast. Nästa steg blir då att finna ett kriterium på effektivitet. I ett affärsföretag, som drivs i vinstsyfte, är denna uppgift teoretiskt enkelt: effektivitetskriteriet dikteras av det alternativ (av alla tillgängliga för företaget) som ger den största nettovinsten (net return) i pengar. Enkelheten i konstruktionen av detta kriterium beror i hög grad av att pengar utgör en gemensam nämnare för både inoffutt (input) och nytta (output), varför dessa faktorer direkt kan jämföras. Men effektivitetsbegreppet måste breddas om det skall kunna användas för beslut, som av-

ser faktorer vilka ej är direkt mätbara i pengar. Dessa spelar roll även i affärsföretag, deras betydelse inom offentliga institutioner är uppenbar — a) därför att företagsledningen inte bara har »vinstmål» och b) därför att det finns speciella verksamheter, som inte kan bli föremål för direkt lönsamhetsbedömning i pengar t. ex. personalavdelningen. Även om det såväl i affärsföretag som i t. ex. statliga institutioner är relativt lätt att mäta uppföringen i monetära termer, finns det sådana undantag. Antag att ett industriföretag bl. a. har som mål att »främja kommunens intressen» men samtidigt sprider ut rök och sot över samhället, varigenom skada uppstår som ej debiteras företaget. Här uppstår en »kostnad», som inte syns i företagets böcker men som likväl är en kostnad, då det medför större uppföring än då det givna målet. Vid förekomsten av omtalade nyttafaktorer, t. ex. nyttan av ett arbetslednings eller en personalavdelnings arbete, får man skaffa ett substitut som mätt, vilket är en indirekt värdering av det man vill uppnå. Dessa substitut erhålles genom fastställandet av ett mål och genom konstruktionen av indikatorer, som mäter den grad till vilken detta mål uppnås.

### Teoretisk modell

Hur sker nu valet mellan alternativ med hjälp av de olika effektivitetskriterierna? Då de följgängliga resonemang är begränsade och således deras användning för ett administrativt syfte hindrar förverkligandet av alternativa möjligheter kan alltid valet mellan alternativ beaktas till ett val mellan alternativ, som innebär samma kostnad men olika positiva nyttoförändring. Om på två alternativ medför olika kostnader och effekter, så kan de endast göras jämförbara genom att omvandlas till alternativkostnader. Till det billigare alternativet får man sålunda föra värdet av ett tredje alternativ, som möjliggörs genom kostnadskillnaden.

Antag att ett företag endast har två möjligheter att organisera sin reklam: egen utbyggd reklamavdelning (A) eller utnyttjandet av mellan-

hand (B). Valet alternativt skall väljas? Fem situationer är tänkbara:

1. A är billigare än B och ger större nytta
2. B är billigare än A och ger större nytta
3. A är dyrare än B och ger större nytta
4. B är dyrare än A och ger större nytta
5. Alternativen kostar lika mycket och ger lika stor nytta

Beslutet i fall 1 och 2 är givna. I de övriga fallen uppstår däremot ett problem: Hur skall man göra alternativ jämförbara? Detta problem löses så, att i exempelvis fall 3 till B läggs värdet av ett tredje alternativ (C), som möjliggörs av kostnadskillnaden mellan A och B. Om B + C ger större nytta än A, väljs alltså det förta.

Inör nästa avsnitt synes den väsentliga frågeställningen vara: Vilken organisationsform ger största nytta (enligt något kriterium) vid givet reklamanslag? Här måste strykas under svårnärbarheten av reklamens effekt. Då man således inte kan mäta en viss reklamansats påverkan på efterfrågan, måste man skaffa sig några indikatorer, som kan tänkas ge uttryck för den, t. ex. antalet mottagna kontakter av viss karaktär. På grund av denna svårighet att mäta intäktsdelen har den rent kostnads-målnings-saga analysen mindre betydelse, då det gör att grunden för ett beslut. Det är därför nu vår mening att förorten de faktorer som påverkar kostnader och intäkter, diskutera vilka andra motiv som kan påverka detta.

### Många faktorer inverkar

Vilka olika faktorer kan tänkas påverka en reklamansats? Dessutom vill vi med en alternativa organisationsform? Såsom alternativ för kostnader kan väljas att ställa in upp å ena sidan den direkta tågen, dvs. med hjälp av en egen reklamavdelning, å andra sidan rekrytation och ta kontakt med säljarna, och å andra sidan vägen med anlitandet av mellanhand. Det bör dock redan nu påpekas, att det är sålunda som hela reklamarbetet anders av det egna företaget. Det är ett frågan om ett utvalgt eller mellanhand avdelning och mellanhand

utan snarare om i hur hög grad avdelningen skall utbyggas. Mellanledet betraktas härvid som en enhet och delas i det följande upp i sina olika beståndsdelar endast då det funnits vara av betydelse för köparens val.

Vi har försökt att redovisa de olika faktorernas påverkan och diskuterat i varje avsnitt hur dessa direkt kan påverka vägvalet, men även faktorer som har indirekt verkan på detta tas upp. Man kan således tänka sig att köparens produkter bestämmer mediavalet, men däremot inte direkt vägvalet. Vi är slutligen medvetna om att "interaktioner" kan uppstå mellan de olika faktorerna. Som tidigare nämnts är de beslutspåverkande faktorerna sällan entydiga. Det är flera faktorer som påverkar varandra och tillsammans bildar grundvalen för beslut.

Resonemangen i detta avsnitt baserar sig huvudsakligen på intervjuresultat. Någon uppdelning på intervjuresultat och diskussion görs inte; dels tillåter inte materialet detta, dels skulle en sådan uppdelning ge ett missvisande drag av hypotesprövning. Det är givetvis mera långsiktiga perspektiv som föresvävar oss.

Följande faktors inverkan på köparens vägval skall här diskuteras:

1. Målsättningar på olika nivåer
2. Typ av företag
3. Köparens produkter
4. Köparens konkurrenssituation
5. Köparens kundstruktur
6. Reklamkontots storlek
7. Variationer i reklaminsatsen
8. Geografiskt läge
9. Traditionen
10. Konkurrenternas vägval
11. Media
  - a) Annonser
  - b) Affischer
  - c) Trycksaker
  - d) Krav på samordning

## 1. Målsättningar på olika nivåer

Målsättningar hör till de faktorer som direkt torde påverka vägvalet. Här kan man skilja mellan allmänna och speciella mål eller principer. Tidigare har antytts att målsättningen blir "allmänna" ju högre upp i ett företags

beslutspyramid man befinner sig.

Ett mera allmänt mål för ett företag är t. ex. att ledningen i ett pappersbruk menar, att dess uppgift är att producera papper och ej att ägna sig åt andra aktiviteter. Detta skulle tala för antalet av mellanled. A andra sidan kan man tänka sig att ett företag har en princip att göra det mesta möjliga själv – att samla alla marknadsförande funktioner till företaget direkt – vilket skulle tala för en egen mera utbyggd reklamavdelning. Tendensen bör bli densamma om ett företag ej vill känna sig beroende av ett annat.

Man måste skilja mellan formell målsättning och de beslutande motiv. Målet för reklamen kan vara att den skall ge så många kontakter av viss karaktär som möjligt, men reklamchefen har en bestämd uppfattning om hur detta skall ske. Man anser kanske, att teckningar o. d. måste vara av utmärkt kvalitet och att byråerna i längden är överlägsna i detta avseende på grund av sin förmåga att förnya sig genom sina möjligheter att byta personal, när risk föreligger för en icke önskvärd slentrian (jfr punkt 7). Vidare får man inte glömma bort rent personliga motiv. Så kan t. ex. reklamchefen vilja lägga under sig en så stor avdelning som möjligt. (Intervjuerna tyder dock inte på att så är fallet.) Det är förmodligen mera vanligt, att han är utåtriktad och vill hålla kontakt med kollegor på byråer. Det är möjligt att det är viktigare för en reklamchef på ett företag att ha prestige inom reklambranschen än inom företaget. Utvecklingen tyder dock på att reklamen i allt större utsträckning integreras med övriga funktioner, varvid reklamcheferna torde bli mera "företagsinriktade".

## 2. Typ av företag

Vilka eventuella skillnader i organisationsform kan tänkas uppstå genom köparens egenskap av producent resp. grossist eller detaljist? Det är troligt att man vid en statistisk undersökning skulle komma till att det finns en större tendens hos detaljister än hos producenter att gå förbi mellanledet. Det är emellertid väsentligt att på-

peka, att det troligen inte huvudsakligen är typen av företag i sig, som indikerar ett visst handlingsätt.

Direkt påverkande faktorer kan emellertid finnas även här. Hos en av de intervjuade detaljisterna, som har en egen utbyggd reklamavdelning, motiverar man sitt handlingsätt med den stora betydelsen för dem att just deras egenskap av detaljist kräver ett intimt och snabbt samarbete mellan företagets olika avdelningar och dem som skall utföra reklamen. För det fall att en kampanj lagts upp kring en ny vara och det först dagen före introduceringen kan konstateras att leveransen blir försenad, blir kravet på improvisationer och alternativa insatser stort. Man menade, att mellanled skulle ha en fördöjande effekt på de olika insatserna.

## 3. Köparens produkter

### A. Antal produktslag hos köparen

Då det gäller ett företag som tillverkar flera skilda produkter synes det ej vara adekvat att formulera frågan: Egen reklamavdelning eller en mellanhand? Enligt vår mening är det mera riktigt att fråga: Egen reklamavdelning eller flera mellanhänder? Det ställs härvidlag stora krav på reklamavdelningens personal och framför allt kan problemen bli stora då man plötsligt behöver en reklamkampanj för flera av produkterna samtidigt. Detta blir också fallet om man utnyttjar endast en byrå, även om denna får anses ha större flexibilitet. Om företaget har flera byråer slipper man ju detta problem, men å andra sidan är det svårare att göra en samlad reklaminsats för företagets samtliga produkter. Man får heller inte glömma bort att man i det senare fallet kan gå miste om fördelen att vara stor kund hos en byrå.<sup>1)</sup>

Som en av fördelarna av att anlita byrå jämfört med egen utbyggd reklamavdelning har nämnts tecknarnas varierande arbetsuppgifter, vilka skulle minska ris-

ken för en icke önskvärd slentrian. Denna fördel kan också tänkas föreligga i ett företag med ett flertal olika produkter, varför preferensen för byrå skulle vara mindre. Sammanfattningsvis kan sägas, att denna faktor inte torde ha någon entydig inverkan på vägvalet utan måste ses tillsammans med flera andra faktorer.

## B. Typ av produkter

Typen av produkter har i allmänhet ett avgörande inflytande på mediavalet och påverkar alltså valet av organisationsform. Indirekt, dock torde vissa typer av produkter ha ett mera direkt inflytande härvidlag:

- a) tekniskt komplicerade varor kräver ofta ett intimt samarbete mellan tekniker och reklamfunktionärer, vilket torde öka preferensen att i större utsträckning sköta reklamen själv;
- b) modevaror, där man kan ha ett behov av hemlighållande, talar kanske för användandet av egen avdelning. Man kan då minska antalet kontakter, genom vilka hemligheter kan läcka ut. Dessutom kan nog tänkas att en egen avdelning är att föredraga, då det gäller att snabbt få fram nya reklammeddelanden, trots att modevarors introduktioner förbereds under en längre tid.
- c) Kravet på snabbhet är förmodligen en faktor att ta hänsyn till, då det gäller omtaliga varor, varvid närmast frukt o. d. åsyftas. Egen avdelning och därigenom ett minskat antal kontakter skulle således medföra, att man på ett snabbare sätt kan få fram sina reklammeddelanden till säljarna.

## 4. Köparens konkurrenssituation

Vad beträffar konkurrenssituationens inverkan, dvs. marknadsstrukturen för köparens produkter är det vår uppfattning att det bara är två fall enligt Chamberlins terminologi som kan ha direkt betydelse för vägvalet:

- a) oligopol, i vilken ett fåtal företag tillverkar en identisk produkt, och vart och ett direkt kan räkna med att en förändring i

<sup>1)</sup> En del kunder är naturligtvis stora även om reklamkontot delas upp på flera byråer.

dess pris eller utbud kan leda till en förändring i pris eller utbud hos en eller flera konkurrenter.»  
b) »monopolistiska konkurrenter med oligopol, i vilken produkten är differentierad men liknar oligopol i det säljaren inte kan anta, att hans konkurrenters pris- och utbudspolitik är oberoende av hans egen.» (Wärneryd, opus cit., sid 4.)

I och med att konkurrenterna inte är oberoende av varandras åtgärder i marknadspolitiken, blir kravet på sekretess i vissa aktioner i dessa fall starkare än i andra konkurrenssituationer. Det kan alltså vara av vikt för företaget att begränsa antalet kontakter, varigenom hemligheter kan sprida ut, vilket skulle tala för en egen mera utbyggd avdelning.

Själva differentieringskravet kan vara bestämmande för att man har en egen fullt utbyggd avdelning. Man kan på indirekt väg komma till den slutsatsen, om man tar fasta på orsaker till att företag byter byrå. Många gånger anges nämligen som skäl att byrån ifråga behandlat företagets reklamproblem alltför »målmissigt».

## 5 Köparens kundstruktur

Vad betyder köparens kundstruktur för vägvalet? Har antalet kunder, kundernas storlek, geografiska spridning etc någon direkt påverkan i detta avseende? Så mycket torde väl kunna sägas att ett företag med många och utspridda kunder kan få ut mera av en mellanhandns grossistfunktion än ett företag med kunder inom ett begränsat område, t. ex. ett TS-område. I övrigt får väl denna faktor närmast anses relevant vid val av media och alltså indirekt vid val mellan alternativa vägar.

## 6 Reklamkontots storlek

Denna variabel torde ej ha direkt avgörande betydelse men har ändå tagits upp till diskussion på grund av de intressanta aspekter som framkommit.

Denna faktor är i sin tur påverkad av bl. a. marknadsituationen och konkurrenternas åtgärder. Men hur kan själva storleken påverka välet mellan de alternativa vägar? Extremfallet förekommer då reklamkontot är för litet för att betala en

egen reklamfunktionär. Här kan visserligen tänkas att det finns en funktionär på en annan avdelning, som har sinne för reklam och som skulle kunna utföra reklamarbetet och ta direkt kontakt med säljarna. För att detta skall vara lönsamt måste tydligen alternativkostnaden (dvs den nytta som den till ägnar åt reklamen skulle ha gett företaget om han i stället varit kvar på sin avdelning) vara mindre än den kostnadsbesparing (byråns »inställda» debitering) företaget får gör. Skulle så vara fallet får man inte glömma bort dels hur reklamens effektivitet påverkas av de olika alternativen, dels att man måste ha en kontaktperson på företaget om man väljer byråalternativet.

Hos företaget med stora reklamkonton har vi tyckt oss observera två tendenser. Vissa företag överlåter en större del av reklamarbetet åt mellanled och övriga utomstående, medan man nöjer sig med att låta den egna avdelningen vara administrativ, dvs låta reklamfunktionärerna vara kontaktpunkter mellan företagets övriga avdelningar och mellanledet.

Andra företag har låtit sina reklamavdelningar växa och utnyttjat utomstående endast vid överbelastning eller då det gäller speciella uppdrag. Det är dock ytterst tveksamt om det i själva verket är så att reklamkontots storlek avgör valet i dessa fall. Förmodligen är det så att denna faktor inte ensam avgör valet utan får ses som samspelande med andra variabler, t. ex. målsättningen.

## 7. Variationer i reklaminsatsen

Om en köpare i förväg vet att hans reklaminsats kommer att variera starkt under en tidsperiod, t. ex. ett år, uppstår ett flertal problem. Antag att köparen i princip bestämmer sig för att ha en egen utbyggd reklamavdelning. Då uppstår följande frågor: Efter vilken grad av belastning skall avdelningen anpassas? Skall t. ex. gränssnits dras vid en personalstyrka, som kan klara av även ev. toppbelastningar? Eller skall den anpassas till något genomsnitt, vilket skulle innebära kompromisser vid större insatser?

Här spelar även personalpolitiken in. Man torde inte

avskeda sig personal som man skärr skära ner reklamen, medan man i regel inte torde känna något moraliskt ansvar för byråernas anställda. Lönen för reklamavdelningens funktionärer anses alltså som en fast kostnad »på ganska lång sikt». I de fall då arbetet på reklamavdelningen ligger nere, uppstår ytterligare en faktor genom de mera »terapeutiska» arbetsuppgifter som man sticker i händerna på de för tillfället sysslösa och som ger ett ringa bidrag till kostnadernas täckande, i några fall rent av negativt.

En byrå har inte samma problem eftersom den i regel har kunder, vilkas »reklamtoppar» kan infalla vid olika tidpunkter på året. Säsongsvariationerna är givetvis även ett stort problem för byråerna.

Sammanfattningsvis torde kunna sägas, att variationerna i reklaminsatsen har direkt betydelse för vägvalet både ur kostnadsynpunkt (dvs. om byråns bättre utnyttjande av personal själv igenom på dess debiteringar) och ur administrativ synpunkt. Byråalternativet skole i detta avseende betyda att en köpare med en egen utbyggd reklamavdelning, som kan klara av den största belastningen, slipper att omplacera folk då de är sysslösa, och en köpare med en reklamavdelning, som ej är utbyggd i lika hög grad, slipper att anställa extra personal vid »topparna». Denna faktor skulle alltså tala för användandet av en mellanhand, då det blir både billigare och enklare för köparen.

## 8. Geografiskt läge

Köparen kan vara begränsad i sin valfrihet genom att inte ha någon mellanhand på orten. Kommunikationsproblemet uppstår härigenom om vi har träffat på ett fall där en annonsbyrå sade upp sig förhållandevis sent i kriget, som ej ville betala annonsbyråns ökade kostnader genom att kunden ej behövde sig på samma ort som annonsbyrån. Detta synes medföra en preferens för att ha en egen utbyggd reklamavdelning.

Det kan ju också tänkas, att företaget ligger på sådana ort att man för att verka vill sig goda tecknare o. d. får betala så höga löner i jämfö-

relse med byrån att resekostnaderna i byråalternativet uppvägs.

## 9. Traditionen

Traditionstänkandet torde vara utbrett även inom det aktuella området. Redan de få intervjuer som utfördes förefaller bekräfta riktigheten härav. Ett företags handlingsätt var således motiverad endast av den anledningen att »så har vi alltid gjort». Vi fick det intrycket, att företagen ej ville ändra sin reklamorganisation även om man inte var främmande för tanken att denna kunde planeras effektivare på ett annat sätt. Detta harmonierar med den tidigare nämnda målsättningen »tillfredsställande vinst».

En annan inställning hos köparna var, att de ej ville vara beroende av en byrås mediarekommendationer, då man tveklöst på deras objektivitet genom att de till viss del är betalda av mediasäljarna.

## 10. Konkurrenternas vägval

Det görs numera ingen hemlighet av vilka byråer som anlitas av olika företag. Man kan således tänka sig att ett framgångsrikt företags vägval kan påverka ett annat i samma riktning. Förhållandet synes snarast vara det motsatta, och de flesta av de tillfrågade företagen förklarade man sig nära nog fullständigt oavgjort för sina konkurrenters vägval. En reklamchef förklarade sin inställning sålunda: »O.K. De har löst sitt problem men inte vårt!»

(Copyright)

## John's ...

(Forts. fr. sid 1206)

Systemet som har utvecklats vid *James Manufacturing Company*, tillverkare och distributör av jordbruks- och mejerimaskiner, fungerar på följande sätt:\*)

\*) *Basic Problems for Sales Management*, i *Covering a Big Territory*, International Marketing, juli 1961, sid 30.

# Egen reklamavdelning eller byrå? II

Av Enrico E. Ponzio och Lars G. Vinell

## 11. Media

Utgångspunkten är här att en köpare har bestämt sig för att använda ett visst medium. Vilken relevans har de olika media för valet av organisationsform? Det måste understrykas att även om media behandlas var för sig, är det mer fördelningen på dessa än den enskilda reklambara som är avgörande för valet av organisationsform. I de följande delavsnitten redogör för de olika vägar en köpare har till sitt förfogande och för vad som kan skilja de olika alternativen åt.

## A. Annonser

Följande alternativ står här reklamköparen till buds:

- a) direkt kontakt med tidningsföretagens annonsavdelningar
- b) förmedling genom annonsbyrå
- c) förmedling genom reklambyrå, som i sin tur kan lämna in annonsmaterialet via annonsbyrå
- d) förmedling genom Annonsdistribution AB (ADAB).

Det i artiklens förra avsnitt nämnda provisionssystemet på annonsmarknaden innebär att endast annonsbyråer erhåller provision (som varierar mellan 15 och 20 % av annonsernas nettobetald efter avdrag av eventuella annonsrabbatter) för sitt försäljningsarbete. Numera får även annan byrå tillgodoräkna sig viss del av denna: annonsbyråer får dela provisionen mellan sig och den reklamkonsulent som har uppträtt som förmedlare. Det är däremot enligt annonsavtalet förbjudet att till annonsörens dela med sig av provisionen.

En köpare som helt eller delvis genom egen reklamavdelning handhar de uppgifter som står i samband med hans annonsverksamhet, får själv besträda kostnaderna för denna. Skulle han däremot gå via annonsbyrå skulle han få många av dessa arbetsuppgifter utförda utan särskild kostnad för

Vilken betydelse har valet och kombinationen av reklammedel när det gäller att bestämma vilket som är bäst för ett företag - att anlita byrå eller att ha egen reklamavdelning?

På basis av en intervjuundersökning i våras har artikelförfattarna i en seminarieuppsats vid Handelshögskolan i Stockholm sökt analysera olika faktorer inverkan på reklamköparens "vägval". I Affärsekonomi nr 16 publicerades uppsatsens första del, där de behandlar tio sådana faktorer: målsättningar, företagstyp, reklamköparens produkter, konkurrenssituationen, kundstrukturen, reklamkontots storlek, variationer i reklaminsatsen, köparens geografiska läge, traditionen, konkurrenternas vägval. Den senare delen, som återges här, ägnas åt en diskussion av de olika reklammedlens betydelse i sammanhanget, en sammanfattande kommentar och en blick mot framtiden.

Enom. Följande tjänster brukar räknas till annonsbyråernas »gratis»tjänster:

- a) viss allmän marknadsrådgivning
- b) idéer för annonsering
- c) annonsorderutskrift
- d) fakturasammanställningar från tidningar
- e) kontroll av införseldata, placering, tryckkvaktet
- f) kreditgivning.

Detta betyder att även om köparen kan utföra dessa uppgifter billigare än annonsbyråen, kan det ändå vara lönsamt att gå genom denna.

Då även andra byråer än annonsbyråer numera kan få del av provisionen, har på senare tid skillnaderna mellan dessa nivellerats.

Som tidigare nämnts går endast en mycket blygsam del av annonsförmedlingen via ADAB. Vi har sökt ersakerna till att denna väg inte har utvecklats i någon större omfattning. ADAB tillkom som svar på ett krav från annonsörerna såsom en väg att nå de utrymnesförsäljande tidningsföretagen och borde ha medfört en relativ preferens för egen utbyggd reklamavdelning.

En annonsör som går via ADAB skall själv ombesörja och betala sin annonsproduktion inklusive produktion av matriser och bestämmandet av tidningslistor etc. Som ersättning för detta erhåller han en ytterligare nedsättning på annonsnettopriset med 5 %. Enligt gällande regler skall en vidare fördelning få ske av företagets överskott. Detta har emellertid ännu inte skett. Då ADAB gick med förlust första året och vinsten 1960 gick åt till att täcka den. De flesta annonsörer anser att de inte kan göra sin annonsproduktion med den ersättning de erhåller via ADAB nu, medan från ADAB framhålls, att en större procent skulle kunna delas ut om man blott finge fler kunder.

ADAB har ingen som helst publicitet kring sin verksamhet, som således är relativt okänd för många. Ett intervjuat företag hade på grund av bristande kännedom om ADAB inte ens räknat med detta som ett alternativ.

Från en del håll sågs med skepsis på ADAB:s verksamhet under hänvisning till agendaförhållandena. ADAB ligger nämligen dels av TU, dels av Annonsbyråernas Förening (AF). Detta kan tänkas vara

en förklaring till det ringa utnyttjandet av ADAB.

En del företag anser sig ibland ej ha sådana resurser att de kan gå vägen via ADAB och menar därvid, att de inte kan anpassa sig till att utföra kreativt och tekniskt reklamarbete. Ett sådant resonemang bör emellertid få mindre betydelse på tillräckligt lång sikt. Det är slutligen omöjligt att bedöma ADAB:s kommande ställning på grundval av dess två första verksamhetsår. Dess relativt modesta omsättning kan kanske ha sin orsak i en viss tröghet i anpassningen.

## B. Affischer

Trots att detta medium inte representerar någon större del av den totala reklamkostnaden, skall det här diskuteras i korthet, eftersom affischmarknaden har börjat likna annonsmarknaden.

Följande vägar står en köpare till förfogande här:

- a) direkt kontakt med ett affischföretag, som säljer utrymme på pelare, plank m. m.
- b) förmedling genom annonsbyrå eller andra provisionsberättigade byråer
- c) förmedling genom icke provisionsberättigade byråer
- d) förmedling genom ett affischföretag, dvs. en säljare förmedlar ett affischprogram till andra säljare.

Likheter med annonsförmedlingssystemet har blivit alltmer markanta sedan affischföretagen har börjat ge annonsbyråer och vissa andra företag ersättning för deras arbete i form av provision (enligt avtal januari 1960 15 % av affischnettokostnaden). Kostnaden för köparen blir densamma vare sig han går direkt eller via byrå, m. a. o. gäller bruttoprisättning och

(Forts. å sid. 1408)

Diagram 7. Antal heltidssysselsatta per livsmedelsbutik

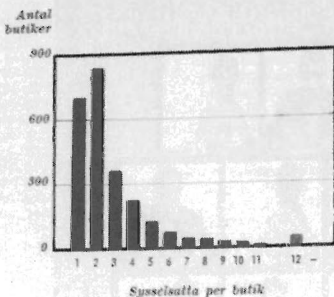


Diagram 8. Antal heltidssysselsatta per SE (icke-kooperativa)

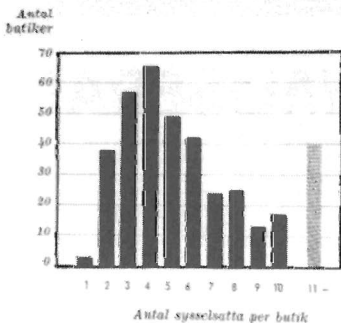
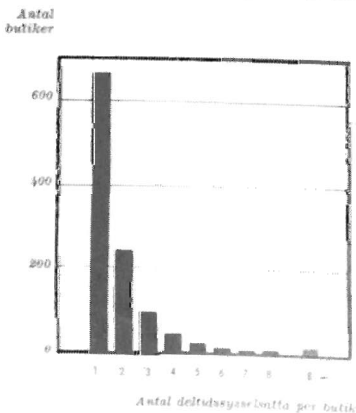


Diagram 9. Butiker med deltidssysselsatt personal



bearbetning av materialet, att smedheten är ständigt återkommande. Butiksfrontlängden är av denna typ, liksom »sträkfördelningen». Man skulle — en smula tankenihistiskt kanske — kunna säga att lokaliseringen av butiker, räknad från centrum av Stockholm och per 1.000 invånare, också är en fördelning av denna typ.

Den nu slutförda inventeringen av Stor-Stockholms livsmedelsbutiker ger alltså som huvudintryck heterogenitet och stora variationer både inom och mellan butikstyper. De frekvensfördelningar som framkommit gör att generaliseringar kring genomsnittstal och »typiska» värden måste göras med yttersta försiktighet vid diskussioner kring detaljhandeln.

Det skulle ha varit intressant att dra fram vissa samband ur materialet för att belysa förhållanden som också understryker detaljhandels olika dimensioner. Det finns givetvis även andra funktioner, där materialet ännu inte bearbetats. Till dessa kan det kanske bli tillfälle att återkomma.

(Copyright)

## Egen reklam...

(Forts. fr. sid. 1367)

provisionssystem även här. För provisionen utför byrån a) försäljningsarbete, b) rutinarbete (införda offerter, boka tid, skriva order och fakturor, samordna insatsen). Byrån står dessutom c) delcrediteringen.

I övrigt blir köparens valsituation betingad av i stort sett de faktorer som diskuteras här ovan. Köparen kan dock ha större kunnskap på området än byråerna, vilka relativt nyligen har börjat som förmedlare av affischprogram. Detta kan betyda, att en köpare med egen utbyggd reklamavdelning har relativt litet incitament att byta organisation. Trenden visar dock att allt större del av affischeringsomfattningen förmedlas av någon byrå.

Affischföretagen har inget eget auktorisationsförfarande utan följer helt auktorisationsnämndens. Dock förekommer kompletterande be-

stämmelser. Sådana kan även andra än annonsbyråer få provision, främst värenommierade reklambyråer. Någon mediakontroll utförs inte direkt av vare sig mellanhänder eller säljare. Detta handhas av en s. k. affischkontrollnämnd, i vilken ingår representanter för bl. a. annonsbyråerna. En ytterligare skillnad mot föregående är att affischföretagen förmedlar »mediaprogram» till varandra och erhåller provision för detta.

## C. Trycksaker

Till skillnad mot de tidigare behandlade media finns här det gäller trycksaker varken bruttoprissättning eller auktorisation av vissa förmedlare, varför alternativen blir: (a) egen utbyggd avdelning kontra (b) byrå. I båda fallen antas man vända sig till ett utomstående tryckeri. I den fortsatta diskussionen förutsätts en given trycksaksproduktion. Hur kan en kostnadsjämförelse mellan alternativen se ut?

a) Administrativa kostnader, dvs. löner för kreativ, teknisk och kontaktpersonal (vari måste inräknas övertidsersättning, semesterersättning, ATP), ersättningsmaterial, kontorsmaterial, hyra, porto, telefon, telegram, representation etc. Till dessa kostnader läggs tryckeriets debiteringar.

b) Byråns debitering, vilken omfattar dels debitering för foto, teckningar m. m. dels tryckerikostnad inkluderande ett vinstuplagg (i regel 15–20 %). Det är tänkbart att byrån i egen skap av större beställare kan erhålla större rabatter. Som kostnad för detta alternativ måste även räknas de kostnader, som uppstår genom företagets takthållande med byrån.

En ren kostnadsjämförelse är principiellt inte tillräcklig. Man måste även, som förut nämnts, ta hänsyn till hur alternativen påverkar trycksakens kvalitet och effektivitet.

Köparen synes vid användandet av detta medium ut-

\*) Denna diskussion kan tyckas allmän och borde kanske ha haft en annan plats i artikeln, men den har ändå tagits upp här, eftersom en sådan kostnadsjämförelse synes utnyttjas mest för detta medium.

nyttja mellanledet mindre än vid de tidigare nämnda media.

Andra media än de nu behandlade tas inte upp till diskussion. Orsaken härtill är att de inte ger några nya aspekter på problemet och dessutom, med undantag av förstärkt reklam, är av ringa omfattning.

#### D. Kravet på samordning mellan media

Ett krav på samordning mellan en reklaminsats olika avsnitt kan bli av avgörande betydelse för vägvalet. Även om en del media med fördel kan nås direkt, kan man förklara samordningen av dessa vid t. ex. en reklamkampanj. Man kan med andra ord inte addera olika suboptimeringsalternativ och därigenom få fram totaloptimeringen i alla situationer. Detta talar i och för sig inte för ett visst vägval utan snarare för en organisationsform som tillåter en totaloptimering. Således kan såväl en egen utpräglad, fullt utbyggd reklamavdelning som en kombination av en administrativ reklamavdelning plus byrå vara den rätta organisationsformen ur denna synvinkel.

#### Sammanfattning och kommentar

Det torde finnas samband mellan de behandlade faktorerna och vägvalet. Dessa samband förefaller dock i allmänhet inte att vara entydiga. Vad beträffar media tyder dock mycket på att om annonsering tar en mycket stor del av reklamanslaget, är preferenserna för att gå genom annonsbyrå relativt stora. ADAB spelar ännu ingen större roll totalt sett. Vid en stor trycksaksproduktion är det troligt, att det finns större benägenhet hos köparna att själva svara för det kreativa arbetet för sina trycksaker.

Det synes bero mycket på vem det är som utformar organisationen i stort och vem som är reklamchef hur vägvalet sker. Likaså spelar förmodligen traditionen in av de större rollerna härvidlag. Överhuvudtaget torde kunna sägas att anpassningen sker relativt trögt i de fall där man tror att en annan organisation skulle vara effektivare. Slutligen torde kunna sägas, att det är tron på annonsbyråns »stordriftsfördelar», som framför allt talar för byråalternativet, medan en stor

egen reklamavdelning främst tycks vara motiverad av kravet på intimt samarbete med företagets övriga funktioner, snabba aktioner i reklaminsatsen samt sekretess.

Vår framställning har varit hypotetisk. Med utgångspunkt från allmän administrativ teori har vi sökt diskutera oss till förklaringar till vissa faktorer i verkan. Den direkta avsikten med ett sådant resonemang är att söka bygga upp en teori, som genom en vidare undersökning kan verifieras eller vederläggas. Det torde dock stå klart att både den deskriptiva och den normativa ekonomen (handboks-författaren) när det gäller det här behandlade problemet befinner sig i ett dilemma: den förre då det gäller att ur erhållbara statistiska data ge förklaringar till vissa beteenden, den senare då han skall skapa en allmän modell, som någorlunda riktigt skall ge varje företag upplysningar om hur det bör handla för att nå ett visst mål.

Vi vill dock påstå att det även kan vara ett mål i sig att klargöra problemställningar även om det är svårt att leda undersökningen vidare.

#### Avslutande synpunkter

1. Reklamen befinner sig i Sverige i en våldsam utveckling och reklamkostnaderna har stigit från 535 milj. kr 1953 till ca 1.000 milj. kr 1961. Några revolutionerande nyheter som i vissa andra sektorer av näringslivet kan dock inte sägas ha förekommit inom reklamväsendet och de »traditionella» tidningsannonserna dominerar alltjämt bland media. Den intensifierade forskningen på reklamområdet kan emellertid leda till förändringar.

Mot bakgrunden härav torde man kunna påstå, att det trots förefintliga svårigheter är synnerligen viktigt för köparna att inte nonchalera planeringen av sin reklamorganisation, då reklamen för allt större betydelse som försäljningsinstrument.

2. Vad skulle t. ex. en avveckling av provisionssystemet på annonsmarknaden betyda? Skulle en sådan medföra en tendens till ökning av de egna reklamavdelningarnas verksamhet genom stora köparens möjlighet att få samma prisförmåner som annonsbyråerna? Eller kommer ett »service-fee-system» (pris efter

prestation) att öka köparnas förtroende för annonsbyråerna? Man har anledning att fråga sig om ett nytt system skulle möjliggöra en sänkning av reklamkostnaderna för köparna. Denna fråga hänger samman med två andra frågor: Är byråernas lönsamhetsmarginaler speciellt höga? Arbetar byråerna alltför kotsamt i jämförelse med företagets egna reklamavdelningar? På den första frågan torde man kunna svara nej.<sup>1)</sup>

Den andra frågan är svårare att besvara. Då byråerna konkurrerar med köparnas reklamavdelningar och med varandra, har de en drivkraft att arbeta effektivt och har genom jämförelse susemellan ett visst mått på effektivitet. Reklamavdelningarna utsätts inte för sådan konkurrens. Deras effektivitet är dessutom svår att mäta. Härav torde man kunna dra den slutsatsen, att de inte har samma incitament att arbeta effektivt som en byrå har.

3. Slutligen kan frågan om organisationsform för reklamen ses ur vidare synvinklar, såsom

- a) strukturekonomiska: Är den nuvarande strukturen den mest rationella för att tillgodose den aktuella efterfrågan på reklam?
- b) ideella: Ex. hämmas »det fria ordet» av något system?
- c) estetiska: Hur påverkas reklomens estetiska kvalitet av alternativen?
- d) etiska: Är en viss organisationsform en bättre garanti mot missbruk av reklamen än en annan?

(Copyright)

#### John's . . .

(Forts. fr. sid. 1368)

växas med att fortsätta marknadsförandet enligt det mönster man alltid följt.

Den bärande idén kan födas ur en undersökning, men den kan lika väl springa fram rent intuitivt. Här den uppstår spelar mycket liten roll. Det väsentliga är att den förmår vara plattform för det program som skall förverkliga marknadsmålsättningen.

<sup>1)</sup> Annonsbyråerna har möjligen en kategori mycket »lönsamma kunder», nämligen sådana som låter samma annons förekomma i flera tidningar under en längre tid.