
INVINO

veritas

- DÄRFÖR ÄR DET SVÅRT ATT LYCKAS MED INTEGRERAD KOMMUNIKATION

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	1
1. INLEDNING	2
1.1 Syfte och problemformulering	3
DEL 1 TEORIN RUNT INTEGRERAD KOMMUNIKATION	4
2. FÖRFÖRSTÅELSE	4
2.1 Förförståelse inför organisationskommunikation	4
2.2 Kommunikation och varumärke	5
3 BEGREPPET IK	7
3.1 Integrerad marknadskommunikation	7
3.2 Diskussion runt definitionsfrågan	10
4 METOD	12
4.1 Primär/sekundär data	12
4.2 Litteratur	12
4.3 Intervjuerna	13
4.4 Urval	13
4.5 Genomförandet	14
4.6 Kritisk metodreflektion	14
DEL 2 BEGREPPETS APPLICERBARHET I EN PR-MILJÖ	15
5. DEFINITION - PR-KONSULTERNAS SYN PÅ BEGREPPET IK	15
6. ARBETET MED IK	18
6.1 Ik internt	18
6.2 Ik för kunderna	18
6.3 Sammanfattande diskussion	19

FORTS.

DEL 3 BARRIÄRER OCH MÖJLIGHETER	21
7. REVIR	21
7.1 Revir som barriär	21
7.2 Revir som möjlighet	21
8. EKONOMISKT SYSTEM	23
8.1 Ekonomiskt system som barriär	23
8.2 Ekonimiskt system som möjlighet	24
9. MÄTBARHET	26
9.1 Mätbarhet som barriär	26
9.2 Mätbarhet som möjlighet	27
10. NYA MEDIER	28
10.1 Nya medier som barriär	28
10.2 Nya medier som möjlighet	29
11. SAMMANFATTNING AV BARRIÄRER OCH MÖJLIGHETER	31
12. SLUTANALYS - VAD BLIR KONTENTAN?	32
13. KÄLLFÖRTECKNING	37
14. APPENDIX	40
App 1	40
App 2	42

ABSTRACT

I denna studie undersöks det hur begreppet integrerad kommunikation definieras i teorin i jämförelse med hur de praktiker som säger sig arbeta med termen definierar och använder den. Vidare lyfter studien fram de barriärer som står framför en praktisk implementering av begreppet, samt möjligheterna till komma förbi dessa. Syftet är att öka förståelsen för begreppets innebörd samt för hur det kan utnyttjas till sin fulla potential.

Konsulter vid Stockholms ledande PR-byråer intervjuades i detta syfte och till grund för diskussionen ligger även en omfattande presentation av teorin bakom integrerad kommunikation. Resultaten visar att integrerad kommunikation i praktiken används på en abstrakt snarare än en konkret nivå, och att barriärerna för en konkretisering kan sammanfattas inom fyra områden: revirtänkande, ekonomiskt system, mätbarhet och nya medier. Samtidigt visar studien på hur dessa barriärer kan vändas till möjligheter i syftet att förbättra den integrerade kommunikationen.

Slutsatsen blir att för att anpassa teorin till verklighetens förutsättningar, och på så sätt möjliggöra praktisk applicering av teorin, bör man börjar tala om integrerat varumärke istället för integrerad kommunikation. Begreppsväxlingen förenklar arbetet med att förankra integrationssynsättet på ledningsnivå och sedan implementera arbetet ute i organisationen.

Nyckelord: Kommunikation, Public Relations, marknadskommunikation, konvergensmodellen, integrerad kommunikation, synergi, identitet, organisationskultur, varumärke, varumärkesplan, Return of Investment, Return on Communications, integrerat varumärke.

This study investigates how integrated communication is defined in theory, in comparison to how those that claim to work with the concept define and make use of the term. It further highlights the barriers that stands in front of an implementation of the term, as well as the possibilities of overcoming these barriers. The purpose of the study is to increase the understanding of the concept, and how it can be used to its full potential.

Consultants from the leading PR agencies in Stockholm was interviewed for this purpose and as a foundation for the discussion lies also an thorough presentation of the theory behind integrated communication. The results show that integrated communication in practice is used on an abstract rather than concrete level, and that the barriers that stand in front of a concrete implementation can be concluded within four categories: territory, business economical system, measurability and new media. The study also shows how these barriers can be turned into possibilities to make integrated communications work better.

The conclusion is that in order to conform theory according to the presumptions of reality, and thus make a practical application of the theory possible, one should use the term integrated brand instead of integrated communications. This change of term should simplify the process of establishing the integrated perspective on board level and then the implementation of the concept throughout the organization.

Key terms: Communication, Public Relations, Market Communication, the Model of Convergence, Integrated Communication, synergy, identity, organizational culture, brand, brand plan, Return of Investment, Return on Communications, integrated brand.

FÖRORD

1 ***Bra Kommunikation AB** är en av uppstickarna på PR-byråhimlen. Den unika tjänsten man säljer är **peers-communication**, ett begrepp man har hittat på själva och är grymt nöjda med! Det går bra för Bra Kommunikation AB? Att mynta ett nytt begrepp i branschen är ett smart drag, kunderna lyfter på ögonbrynen och lyssnar noggrannare. Det är dessutom lättare att sälja in något som är nytt och fräscht!*

Det har blivit dags för årets julfest. Man har bestämt sig för att låta den senaste tidens framgångar spegla eventet. Det här ska bli festen alla kommer att tala om, både kunder, intressenter och konkurrenter. Man hoppas på gratispublicitet!

*Det blir ett par groggar för **Karl**, juniorkonsult på byrån, och framåt småtimmarna hamnar han i en djup diskussion med **Malin**, en söt och skarp tjej. För att imponera börjar han slänga sig med byråns vinnarkoncept, men Malin undrar om det där inte bara är PR-lingo. Om Karl drabbas av tillfällig sinnesförvirring vet fortfarande ingen, men hur som helst lutar han sig fram mot Malin och säger med ett sitt bästa stekargrin: – Vilket jäkla bullshit alltså! Det där började som ett skämt på after-worken enfredag! Det komiska är att kunderna är så tröga att de köper det rätt av!*

2 *Nästa morgon vaknar Karl med huvudvärk, men det är ändå inget mot hur han strax kommer att må. Han slår på datorn för att göra sin dagliga rutincheck av de hetaste bloggarna. När han först ser rubriken för senaste inlägget **på hörtpåstan.se** knacker ångesten oinbjuden på dörren: ”In vino veritas – Sanningen bakom peers-communication”*

Behöver vi säga att peers-communication en vecka senare inte var lika hett.

Tanken är inte att detta fiktiva exempel ska peka ut PR-branschen som en försäljare av luft på burk, eller att det på något sätt skulle vara den bilden vi har fått av konsulterna efter vår undersökning. Tvärt om är själva anledningen till att vi överhuvudtaget valde att utforma det här arbetet så som vi gjort, vår respekt och vårt intresse för de yrkesverksamma.

3 *Vad vi vill illustrera med exemplet ovan är istället hur lätt och fort det kan gå fel när man kommunicerar något utåt som organisationen inte tror på internt. Därför vill vi tala om integrerad kommunikation. Det är något som låter självklart, men i praktiken är svårt att genomföra.*

Genom arbetet med den uppsatsen har vi lärt oss väldigt mycket och fått ett praktiskt perspektiv på våra teoretiska kunskaper. Vi vill tacka alla som har bidragit till att möjliggöra denna utveckling, alltså de konsulter vi har fått intervjua. Ni har tagit er tid för att träffa två gröngölingar från den småländska skogen, och dessutom fått oss att känna oss välkomna! Ett stort och varmt tack ska ni ha för det!

INLEDNING

1 Det fiktiva exempel som fick äran att inleda den här uppsatsen introducerar ämnet vi ska studera: *integrerad kommunikation* (IK). Precis och exakt vad det kan stå för kommer vi att gå in i detalj på senare, men än så länge kan vi nöja oss med att säga att det handlar om synergi. Begreppet synergism kan härledas från grekiskans *synerge 'a*, vilket betyder att hjälpa någon i arbetet. När vi talar om synergi menar vi hur flera faktorer hjälper varandra och påverkar en process så att den sammanlagda effekten blir större än summan av faktorerna var och en för sig. Att *integrera* något innebär att inordna detta som en naturlig del i en viss enhet.¹ Att integrera kommunikation handlar i sin tur om att se till helheten vilket har sin botten i tron på synergismens positiva inverkan. Alla de kommunikationsmoment som sker i en organisation påverkar helheten. Ett citat, hämtat från en intervjuad PR-konsult, som illustrerar tanken bakom integrerad kommunikation, och som har inspirerat uppsatsen titel är följande:

Om dina medarbetare efter tre glas vin på krogen fortfarande talar om ditt företag så som du vill att kunderna ska uppfatta det, då har du lyckats med integrerad kommunikation.

– PR-konsult

2 Detta citat uttrycker hur komplext det är att lyckas med integrerad kommunikation. Trots detta är användningen av termen onekligen utbredd inom kommunikationsbranschen. Enligt upprepade undersökningar genomförda av PR-byrån Rewir så arbetar 8 av 10 yrkesverksamma kommunikatörer i Sverige idag med IK.² Men utifrån vad som står om begreppet på byråernas hemsidor är det svårt att få någon konkret bild av vilken betydelse man lägger i begreppet, förutom att det handlar om hur *allt kommunicerar*.

Vi ville titta närmare på begreppet just därför att det är så grundläggande för branschens verksamma, men samtidigt komplext att omsätta i praktiken. I studierna om IK:s utbreddhet har det inte undersökts hur ofta IK per definition nyttjas, utan hur ofta byråerna anser att de, enligt sin egen definition av den, använder metoden. Med andra ord uttrycker dessa studier bara att det finns ett stöd för IK, men de stöttar inte IK som teoretiskt koncept.³ Det existerar alltså en *teoriabstinens*.⁴

3 **While there is considerable debate and discussion of the subject, i.e., who does it, how it is done, etc., the formal presentation of research, theory development, and other materials by either practitioners or academics has been slow in coming.**⁵

Teoretiker menar att det har gjorts väldigt lite forskning runt hur olika grupper tolkar och använder begreppet. Att inte ha en klar definition av vad IK är gör det också svårt att utveckla användbara åtgärdsplaner.⁶ Vi vill genom denna uppsats bidra med ett inlägg om hur IK definieras, används i praktiken, och vilka barriärer som idag finns för denna användning. Begreppet är centralt inom strategisk kommunikation, och en förbättrad förståelse för dess innebörd ökar möjligheten att utnyttja det till sin fulla potential.

Vi har intervjuat PR-konsulter på ledande byråer i Stockholm för att undersöka hur praktikerna ser på IK. Dessa säljer tjänsten till sina kunder och borde därför vara experter på ämnet. I och med att de måste sälja in tjänsten i ord och handling tror vi att definitionsfrågan kommer till sin spets i denna bransch.

¹ Nationalencyklopedin, www.ne.se 2007-12-05

² Integrerad kommunikation – sanningen bakom varumärket (2004) En undersökning från Rewir.

³ Cornelissen, Joep. P. och Lock, Andrew R (2000)

⁴ Larsson, Larsåke (2001)

⁵ Schults och Kitchen (1997) citeras i Cornelissen, Joep. P. och Lock, Andrew R (2000)

⁶ Cornelissen, Joep P. och Lock, Andrew R. (2000)

1 Vi kommer inledande att presentera det teoretiska perspektiv på organisationskommunikation som tanken om integrerad kommunikation baseras på (kapitel 2). Sedan har vi undersökt hur IK definieras i teorin (kapitel 3) för att kunna jämföra med hur det används i praktiken. Nästa steg har varit att se till hur PR-konsulterna definierar (kapitel 5) och använder IK (kapitel 6), alltså analysera *begreppets applicerbarhet i praktisk miljö*. Vi har lyft fram de mest relevanta barriärerna för arbetet med IK, samt uppmärksammat hur dessa barriärer kan vändas till möjligheter, detta i delen vi kallar *barriärer och möjligheter* (kap 7-11). Slutligen har vi diskuterat hur man, utifrån vad vi har sett och förstått, kan komma vidare i arbetet med IK (kap 12).

1.1 SYFTE OCH PROBLEMFORUMLERING

Vårt syfte med uppsatsen är att bidra med ett inlägg om hur IK idag definieras och används i praktiken samt undersöka om, och i så fall vilka barriärer som idag finns för denna användning. Vi vill även i och med detta inlägg, verka teoribildande och lyfta fram de begrepp som vi finner viktiga för ett arbete med IK.

Vår huvudsakliga problemformulering har varit:

- 2
- Hur definieras begreppet integrerad kommunikation inom teorin, och hur överensstämmer detta med hur de byråer i Sverige som säger sig arbeta med begreppet definierar samt använder det?

Vår genomgång av teorin på ämnet visade på det även var intressant att undersöka barriär-perspektivet. Därför har vi också använt följande empiriskt motiverade problemformulering:

- 3
- Vilka barriärer står framför en praktisk implementering av begreppet, och finns det en möjlighet att komma förbi dessa?

TEORIN RUNT INTEGRERAD KOMMUNIKATION

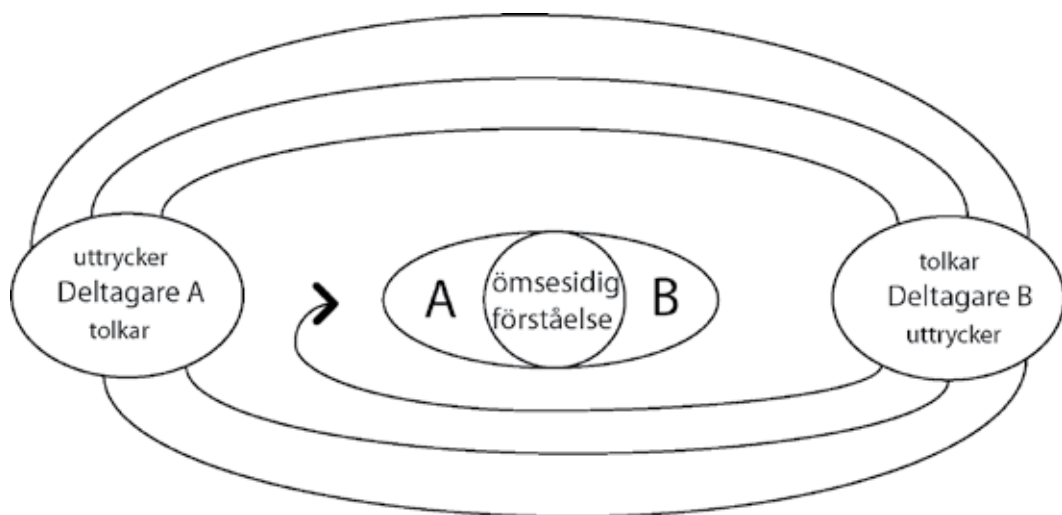
FÖRFÖRSTÅELSE

1

2.1 FÖRFÖRSTÅELSE INFÖR ORGANISATIONSKOMMUNIKATION

Begreppet *kommunicera* kan härledas från grekiskans *communicare*, som betyder att göra någonting tillsammans.⁷ Den traditionella synen på kommunikation var att den bygger på förmedlingen av olika meddelande mellan sändare och mottagare. En ny tradition betraktar kommunikation som en gemensam aktivitet mellan dem som deltar, alltså en *interaktion*. Istället för sändare och mottagare talar man om *deltagare*.⁸ Kommunikation kan beskrivas som en process där deltagarna tillsammans skapar och delar information i syfte att nå ömsesidig förståelse.⁹ Detta illustreras i *konvergensmodellen* (figur 2.1) som visar hur deltagarna strävar efter denna förståelse genom kommunikationsprocessen.

2



Figur 2.1 Konvergensmodellen¹⁰

3

Vår utgångspunkt blir alltså att kommunikation handlar om interaktion och sociala relationer mellan den aktuella kommunikationsprocessens deltagare. Därmed handlar organisationskommunikation om interaktionen och de sociala relationerna i organisationer. Organisationskultur och organisationsidentitet är två grundstenar för sådana relationer. Bang talar om organisationskultur som:

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.¹¹

Det finns två perspektiv på organisationskultur. *Integrationsperspektivet* innebär att man ser organisationskulturen som något homogent, alltså en gemensam verklighetsuppfattning som uppstår bland organisationsmedlemmarna. Det innebär att kulturen är konsekvent, att kulturens manifestationer överensstämmer med medlemmarnas värderingar och antaganden. Det råder då ett samförstånd om verklighetsuppfattningen bland organisationens medlemmar. Kulturen är ledarfokuserad på så sätt att

⁷ Nationalencyklopedin, www.ne.se 2007-11-10

⁸ Larsson, Larsåke (2001) s. 26

⁹ Larsson, Larsåke (2001) s. 43

¹⁰ Rogers, Everett (1981) citeras i Larsson, Larsåke (2001) s. 44

¹¹ Bang, Henning (1999) citeras i Heide, Mats m.fl. (2005) s. 86

1

det är ledningen som först och främst formar kulturen. Fördelen med en väl integrerad kultur är att organisationens medlemmar delar verklighetsuppfattning, och har därför också bättre förutsättningar att uppfatta samma budskap på likvärdigt sätt. *Differentieringsperspektivet* menar å andra sidan att det existerar olika kulturer inom en organisation och att organisationskultur som fenomen på så sätt snarare leder till bristande samförstånd.¹² Vi ser alltså att organisationskulturen blir en viktig faktor i en kommunikationsprocess där deltagarna strävar efter samförståelse.

Organisationsidentiteten är nära knuten till organisationskulturen. Balmer beskriver organisationsidentitetens kärna som en blandning av strategi, struktur, kommunikation och kultur.¹³ Organisationsidentitet kan definieras som:

...organisationens verklighet och unika egenskaper som visar sig i de interna och externa bilder som kommuniceras.¹⁴

2

Om vi knyter samman dessa begrepp ser vi alltså att en organisation har en unik organisationsidentitet som är beroende av organisationskulturens uppsättning av gemensamma värderingar. De värden som genomsyrar identiteten kommer att utgöra den bild av organisationen som sedan kommuniceras utåt. Om man är medveten om vilken bild man vill förmedla blir det viktigt att denna överensstämmer med den reella identiteten och kulturen. Om den kommunicerade bilden inte överensstämmer med den i organisationen förankrade bilden, blir det svårt att förmedla denna till omvärlden.¹⁵

2.2 KOMMUNIKATION OCH VARUMÄRKE

Det har blivit viktigt att kommunicera värden i dagens konkurrenssituation. Genom ökad globalisering har konkurrensen upptrappats. Dessutom har den tekniska utvecklingen gjort att det för det första går att kopiera produkter snabbt, och för det andra att produkternas livscykel har förkortats då det hela tiden kommer nya förbättrade versioner. De immateriella värden som finns knutna till produkter är däremot svårare att kopiera. Dessa immateriella värden brukar vi idag samla under begreppet *varumärke*.

The brand is the aura of beliefs and expectations about a product (or service) which make it relevant and distinctive. It stretches beyond the physical and into the psychological and is extremely powerful.¹⁶

3

Utifrån denna definition ser vi alltså att varumärket bär en nära anknytning till organisationsidentiteten. Varumärket riktar sig inte bara till potentiella kunder. Samtliga intressenter, däribland den egna personalen, bär på de värderingar som utgör varumärket. Därför blir arbetet med varumärket relevant för både Human Resources (HR), marknadsavdelningen och informationsavdelningen. Man måste samordna utvecklingen av den strategiska visionen, organisationsstrukturen och den bild som de viktiga publikerna har av organisationen.¹⁷ Schultz lyfter fram att organisationskommunikation blir integrerad då man arbetar med företagskultur, strategier och varumärkescykler. Varumärket måste bli det dynamiska nav som alla marknadsförings- och kommunikationsåtgärder ska cirkulera runt.¹⁸

¹² Heide, Mats m.fl. (2005) s. 87

¹³ Balmer, J. M. T. (2001) citeras i Heide, Mats m.fl. (2005) s. 170

¹⁴ Heide, Mats m.fl. (2005) s. 170

¹⁵ Heide, Mats m.fl. (2005) s. 168-169

¹⁶ Lewis, Mary (1996) citeras i Smith, PR och Taylor, Jonathan (2004) s. 560

¹⁷ Heide, Mats m.fl. (2005) s. 168-177

¹⁸ Schultz Don. E. (2000)

Inom de flesta organisationer kan man särskilja två typer av organisationskommunikation: *Public Relations* (PR) och *marknadskommunikation* (MK). PR utförs av en informationsenhet och MK av en marknadsenhet.¹⁹ Cutlip definierar PR som:

1 ...the management function that identifies, establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the various publics on whom its success or failure depends.²⁰

Denna definition visar att PR är relaterat till företagsledning, samt lyfter fram relationsaspekten. Att skapa goda relationer med relevanta intressenter är PR-begreppets grund.²¹ MK har traditionellt sett varit en organisations insatser för att föra ut en produkt eller tjänst på en marknad. I modernare teori har man dock breddat begreppet och talar nu om *relationsmarknadsföring* eftersom att det har blivit allt viktigare att sätta relationer, nätverk och interaktion i centrum.²²

2 I definitionerna av dessa områden kan vi se att förmedlingen av värden och relationsbyggandet är grunden i all organisationskommunikation, och inte begränsat till antingen marknadsföring eller information. Trots detta är det ofta uppdelat så att marknadsavdelningen arbetar med den externa kommunikationen, och informationsavdelningen med den interna. I forskningen har det visat sig att en stor del av organisationskommunikationen är riktad mot den interna organisationen och mycket av den externt riktade kommunikationen når även personalen.²³ Detta är oundvikligt, men som vi tidigare visat även önskvärt. En undersökning genomförd av Kaufman vid U.S. Forest Service visade att då PR-material skickades ut till de anställda förstärktes identifikationen med organisationen, och detta fick positiva konsekvenser för hur personalen representerade företaget.²⁴

En tänkbar lösning för att skapa samstämmighet i alla de meddelanden som organisationen kommunicerar är *integrerad kommunikation* (IK). Skaparen av begreppet anses vara Anders Grönstedt,²⁵ men samtidigt existerar konceptet *integrerad marknadskommunikation* (IMK) som uppkom i USA och först lyftes fram av Schultz.²⁶ Begreppen ligger betydelsemässigt väldigt nära varandra, men IMK, vilket framgår av namnet, är mer kommersiellt inriktat.²⁷ Den mesta befintliga teorin behandlar IMK, först och främst på grund av att det är en amerikansk term då den mesta litteraturen är just amerikansk. Det finns begränsad teori runt den svenska termen IK.

3

¹⁹ Larsson, Larsåke (2001) s. 26

²⁰ Cutlip, Scott M. (1994) s. 6

²¹ Larsson, Larsåke (2001) s. 53

²² Gummesson, Evert (2002)

²³ Heide, Mats m.fl. (2005) s. 168-169

²⁴ Kaufman, H (1960) refereras i Heide, Mats m.fl. (2005) s. 72-73

²⁵ Heide, Mats m.fl. (2005) s. 181

²⁶ Kitchen, Philip J. m.fl. (2004)

²⁷ Larsson, Larsåke (2001) s. 134

BEGREPPET IK

3.1 INTEGRERAD MARKNADSKOMMUNIKATION

1

Enligt Heide kan IK stå för två saker: att integrera informationsavdelning och marknadsavdelning så att man samordnar intern med extern kommunikation, eller integration av medier och budskap så att ett enat budskap sprids. Heide anser dock att de två definitionerna går in i varandra och bör kombineras.²⁸ En av Schultz tidigaste definitioner av IMK är:

...a concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic role of a variety of communication disciplines...and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communication impact.²⁹

Denna definitioners svaghet är att den fokuserar på samlandet av marknadskommunikationsåtgärder. Detta är en svaghet eftersom att definitionen pekar på att IMK kan skötas internt, utan att man först tar hänsyn till kunder och intressenter. Schultz hade dock redan uppmärksammat att man var tvungen att ta IMK längre än denna fas.³⁰ Detta blir tydligt i följande definition:

2

IMC is the process of developing and implementing various forms of persuasive communications programs with costumers and prospects over time. The goal of IMC is to influence or directly affect the behavior of the selected communication audiences. IMC considers all sources of brand or company contacts which a costumer or prospect has with the product or service as potential delivery channels for future messages. In sum, the IMC process starts with the costumer or prospect and then works back to determine and define the forms and methods through which persuasive communications programs should be developed.³¹

Enligt denna definition blir alltså IMK en process som börjar hos befintliga och potentiella kunder. Den kan alltså inte, vilket den första definitionen angav, skötas enbart internt.

Duncan menar att IMK skiljer sig från andra kundcentrerade processer eftersom den baseras på kommunikation. Kommunikation är grunden till alla relationer och uttrycker sig i en fortskridande cirkulär process som skapar varumärkesvärde. I och med detta presenterar han en ny definition:

3

...a process for managing the customer relationship that drive brand value. More specifically, it is a cross-functional process for creating and nourishing profitable relationships with customers and other stakeholders by strategically controlling or influencing all messages sent to these groups and encouraging data-driven, purposeful dialogues with them.³²

Definitionen pekar ut vikten av korsfunktionella processer, alltså att alla avdelningar och externa byråer måste arbeta samstämt med att planera och följa varumärkesrelationernas utveckling. Den understryker också betydelsen av vinstdrivande relationer. Alla kundrelationer är inte lönande, och därmed inte av samma värde för företaget.³³

²⁸ Hedie, Mats m.fl. (2005) s. 182

²⁹ Schultz, Don E. (1993) citeras i Kitchen, Philip J. m.fl. (2004)

³⁰ Kitchen, Philip J. m.fl. (2004)

³¹ Schultz, Don E. (1993) citeras i Kitchen, Philip J. m.fl. (2004)

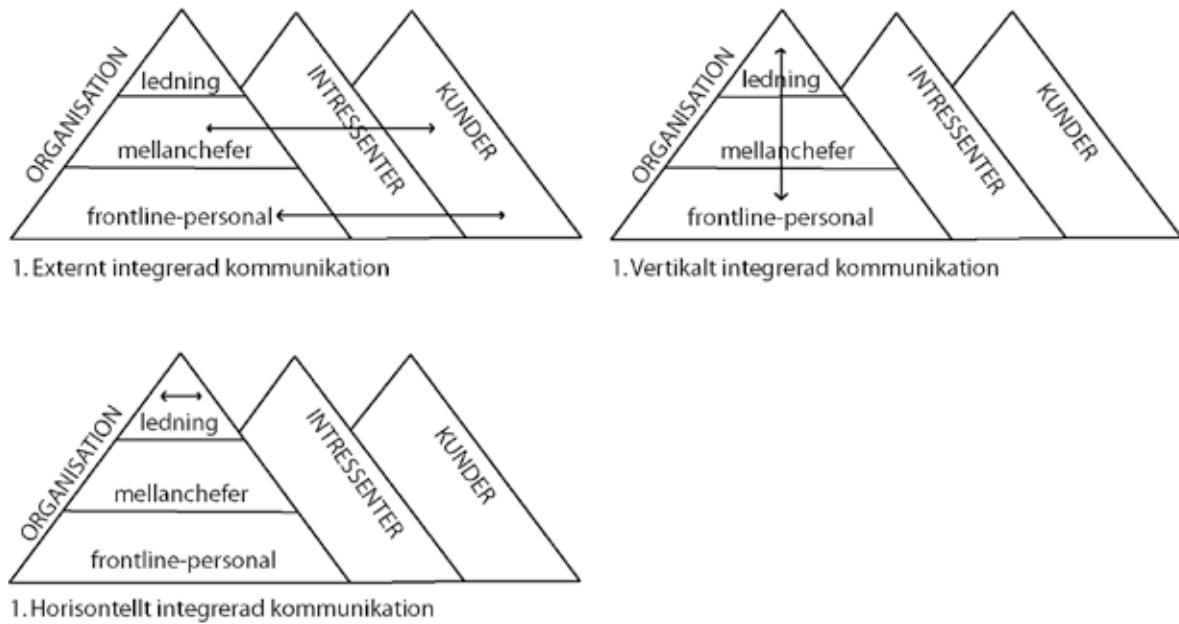
³² Duncan, T. (2002) citeras i Kitchen, Philip J. m.fl. (2004)

³³ Kitchen, Philip J. m.fl. (2004)

T. A. Shimp (2000) ser att många aktuella definitioner av IMK har ett antal faktorer gemensamt. Målet är att påverka beteende genom kommunikation och processen börjar hos kunden. IMK använder alla former av kommunikation. Det finns ett behov av synergi för att skapa ett starkt varumärke och det är centralt att bygga ett långsiktigt förhållande mellan varumärke och kund.³⁴

1

Anders Grönstedt har skapat en modell med tre dimensioner för IK (figur 3.1.1), alla måste uppfyllas för att konceptets potential ska kunna utnyttjas till fullo.



2

Figur 3.1.1 De tre dimensionerna³⁵

Den första dimensionen, *integrerad extern kommunikation* innebär att hela organisationen involveras i både inåtriktad och utåtriktad kommunikation med både intressenter och kunder. För att detta ska bli möjligt krävs att ledningen tar initiativ till de andra dimensionerna. *Integrerad vertikal kommunikation* betyder att sammanlänka ledning med chefer på mellannivå med frontline-personalen, alltså den personal som möter kunderna. Ledning har makt att agera utefter de insikter personalen kan bidra med. Genom god kommunikation och sammanlänkning mellan olika nivåer blir personalen också stolta ambassadörer för företaget. Slutligen innebär *integrerad horisontell kommunikation* att implementera effektiva kommunikationsprocesser utöver gränser för funktion, region och bransch.³⁶

3

³⁴ Schimp, T.A. (2000) citeras i Kitchen, Philip J. m.fl. (2004)

³⁵ Grönstedt, Anders (2000) s.18

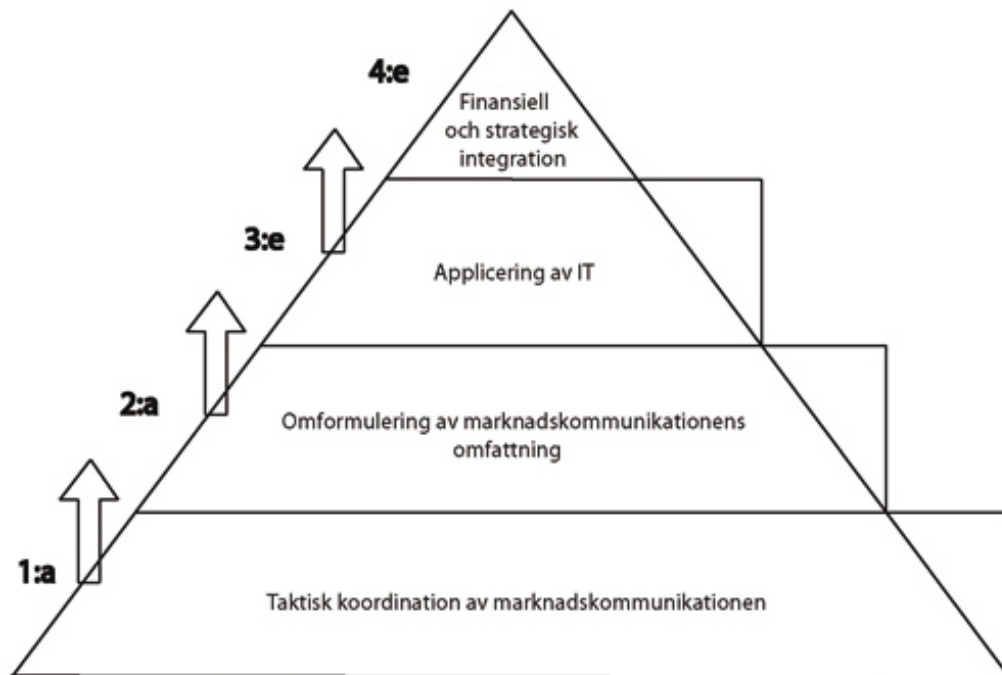
³⁶ Grönstedt, Anders (2000) s.18

Schultz och Kitchen har identifierat fyra steg av för implementering av IMK som illustreras i modellen för IMK-utveckling (figur 3.1.2).

1

2

3



Figur 3.1.2 Steg i utvecklingen av Integrerad Marknads kommunikation³⁷

Genom det första steget utvecklar man enhetliga kommunikationsplaner som ska leda till synergi. I nästa steg ska kommunikationsplanen genomsyra alla möten med kunden och därför integreras i den interna marknadsföringen mot de anställda. IT appliceras i det tredje steget, och genom tekniken kan man samla in kundinformation. Med hjälp av informationen kan man värdera och följa effekterna av den integrerade kommunikationen mot de nyckelgrupper man hittar bland kunderna. Genom att integrera data från olika källor kan man få en helhetsbild över varumärkets kundrelation. I det sista steget planeras den ekonomiska strukturen utefter kundrelationerna och kommunikationsplanen får på så sätt en viktig strategisk roll för hela organisationen.³⁸

Schultz presenterar också de fyra första reglerna en organisation måste följa för att integrera deras marknads-kommunikationsprogram. För det första måste man börja uppifrån. Det måste vara de högst uppsatta i en organisation som driver idén om integration. De måste själva vara mycket hängivna till idén och se till så att hinder försvinner eller arbetas runt. För det andra måste man se organisationen från ett utifrån-och-in perspektiv. Kunderna är organisationens största tillgång. Man ska fokusera på dem och sedan tillgodose deras behov. För det tredje bör kommunikation komma först, istället för att vara en supportenhet som uppkommer då behovet uppstår. Kommunikation måste finnas och praktiseras från en ledande position i organisationen för att kunna integreras. Slutligen måste man behandla kommunikation som en investering och den måste föregås av en vision, strategisk plan samt en beräkning av *return of investment* (ROI). Om inte så blir en kommunikationsplan mycket svårimplementerad, och så ser det också ofta ut. Schultz menar att möjligheten till mätbarhet är en av hörnstenarna i IMK-processen.³⁹

³⁷ Schultz, Don E. Kitchen, Philip J. (2000) illustreras i Kitchen, Philip J. (2004)

³⁸ Schultz, Don E. (2003)

³⁹ Schultz, Don E. (1993)

Ett annat relevant begrepp i sammanhanget är internal branding. Harris och Whalen menar att för att möjliggöra horisontell och vertikal integration måste man arbeta med gemensamma värdesystem.

Historically, brand equity was viewed as an externally delivered strategy.

1

However, it is the employee who ultimately delivers the brand promise to the customer. Given this apparent gap between the delivery of external and internal brand senior leaders are seeing the importance of a systematic approach to brand management that aligns corporate and employee branding for successful delivery of the brand promise in the market place.⁴⁰

För att möjliggöra detta bör man utbilda de anställda om varumärkets positionering och vilka strategier man vill använda sig av för att stärka det. Det är viktigt att säkerställa att personalen accepterar och håller med om den föreslagna strategin. Ledningen måste också se till så att personalen har de medel som krävs för att de ska kunna ge kunden det som varumärket lovar. Kommunikation mellan olika nivåer och avdelningar i organisationen blir därför ett absolut måste.⁴¹

3.2 DISKUSSION RUNT DEFINITIONSFRÅGAN

2

Man diskuterar inom teorin hur nackdelen med att inte ha en klar definition av vad IMK är gör att det också är svårt att utveckla användbara åtgärdsplaner.

As with any other theoretical concept, the objective should be to specify the observable phenonema, or constructs, to which the concept of IMC refers – clearly delineating a number of examplars or properties that constitutes the concept and that distinguish it from other concepts.⁴²

3

Cornelissen och Lock argumenterar för att IMK är ett management-mode med fyra argument där det första är att teorin bakom begreppet saknar akademisk grund. Teorin är medvetet förenklad för att den ska bli uppskattad av företagsledningar. För det andra erbjuder teorin förenklade framgångsrecept som inte är anpassade till olika företags unika omständigheter, och därför inte kommer att bli användbart i ett längre perspektiv. För det tredje menar man att IMK som andra management-moden implementeras på grund av socialt tryck för att ge bilden av rationalistiskt ledarskap, snarare än på grund av att man tror att det kommer att förbättra organisationen. Slutligen omges IMK av en retorik som ledningen använder för att legitimera val av tekniker och idéer.⁴³ Teoretikerna presenterar en livscykelmodell över management-moden (figur 3.2.1) och applicerar denna på IMK-begreppet.

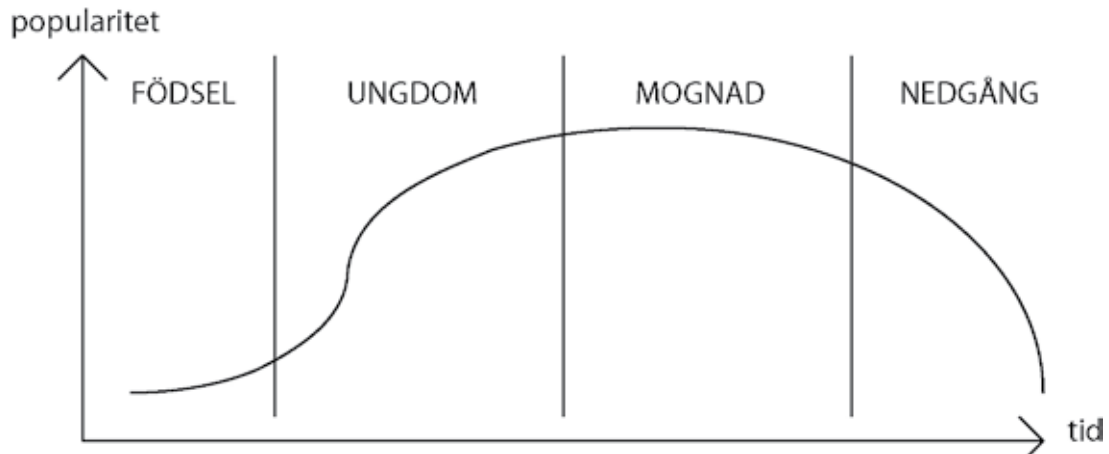
⁴⁰ Drizen, Marc (2003) citeras i Harris, Thomas L. och Whalen, Patricia T (2006) s. 102

⁴¹ Harris, Thomas L. och Whalen, Patricia T. (2006) s. 102

⁴² Cornelissen, Joep. P och Lock, Andrew R (2000)

⁴³ Cornelissen, Joep. P och Lock, Andrew R (2000)

1



Figur 3.2.1 Livscykelmodell över management-recept⁴⁴

2

Det första stadiet, *födelsen*, är enligt Cornelissen och Lock då Shultz lyfter fram begreppet 1993. De menar att han presenterar begreppet på ett populärvetenskapligt sätt och fick på så vis ett stort genomslag i branschen. Nästa stadium, ungdomen, är då begreppet förs fram av konsulter och forskare. Modeller skapades för att göra teorierna attraktiva mot ledning. Myter om IMK som ett framgångsrecept växer fram. Sedan påbörjas *mognadsstadiet* då IMK blir rutin inom marknadskommunikationen i tanke och praktik. Till sist kommer begreppet in i *nedgångsfasen* då, i samband med att kritik höjs, intresset kan komma att minska.⁴⁵ Ser man att begreppet befinner sig i nedgångsfasen kommer det så småningom bli meningslöst.

It died because we never could decide if it was a tool to help sell advertising and public relations services or if it was a true, concrete communication discipline.⁴⁶

3

Samtidigt finns det de som hävdar att problemet ligger i att begreppets fulla potential inte utnyttjas. Kitchen ser att begreppet alltför ofta tolkas som sammanbuntandet av olika marknadskommunikationsfunktioner för att skapa en för organisationen gemensam och enad röst, och då bidrar inte begreppet till några nya insikter. Det som behövs är, enligt Kitchen, ett nytt tankesystem där marknadskommunikation i realiteten ska utgå från kunden, inte bara försöka övertyga kunden om att man gör det. Kommunikationen måste bli en del av det strategiska arbetet, inte bara det taktiska.⁴⁷

Truly integrated marketing communication is the exception rather than the rule.⁴⁸

Man menar att de flesta organisationer inte har kommit längre med implementeringen av IMK än första fasen i Shultz implementeringsmodell (figur 3.1.2). En barriär för vidare utveckling är att få på ledningsposition har kompetens inom alla de områden som krävs.⁴⁹ Även Holm ser att de som är ansvariga för strategisk ledning som bäst besitter strategisk managementförmåga men saknar insikt och medvetenhet rörande kommunikationsteori och metod. De med professionella färdigheter i kommunikation saknar relevanta färdigheter rörande strategisk management. Man kan se att de överlappande områdena är mycket små.⁵⁰

⁴⁴ Gill, John och Whittle, Sue (1993)

⁴⁵ Cornelissen, Joep. P och Lock, Andrew R (2000)

⁴⁶ Drobis, David (1997) citeras i Joep P. Cornelissen & Andrew R. Lock (2000)

⁴⁷ Kitchen, Philip J. och Brignell, Joanne (2004)

⁴⁸ Percy, L., Rossiter, J.R. och Elliott, R. (2001) citeras i Kitchen, Philip J. och Brignell, Joanne (2004)

⁴⁹ Kitchen, Philip J. och Brignell, Joanne (2004)

⁵⁰ Holm, Olof (2006)

METOD

1

Vår teoretiska förförståelse pekar för det första ut varför det är intressant att tala om integrerad kommunikation, och för det andra på vilket sätt vi kan och bör studera det. Vi har en syn på kommunikation som något komplext och dubbelriktat. Det innebär att vi måste ta hänsyn till denna komplexitet då vi vill undersöka kommunikation. Värderingar och perception är viktiga i kommunikationsprocessen och för att vinna förståelse över denna process måste vi även ha dessa faktorer i åtanke. Med denna utgångspunkt anser vi att kommunikation bör studeras kvalitativt för att få en helhetsbild över de olika komponenterna i processen och hur de samverkar.

Vår problemformulering är därför utformad för att skapa förståelse för hur de aktiva inom branschen ser på hur integrerad kommunikation bör och ska gå till samt hur de faktiskt arbetar med det. Det vi vill undersöka är deras syn på integrerad kommunikation och deras förförståelse till varför och hur man bör arbeta med det.

2

För att få fram denna information stod vi inför valet att använda oss av kvantitativ eller kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden är väldigt strukturerad och används för att kunna generalisera. Den kan visa värden i siffror och tal och blir därför väldigt standardiserad. Vi har sett att man ofta i undersökningar om integrerad kommunikation använder just den kvantitativa metoden och dess termer för att förklara hur läget i branschen ser ut. Dessa är intressanta i den mening att man får reda på att och i vilken utsträckning begreppets används. Vi vill dock med vår undersökning visa på det motsatta, nämligen på vilket sätt som det används och varför. Därför väljer vi att använda oss av den kvalitativa metoden. Med dess hjälp kan man se förbi ytan och få reda på intervjupersonernas värderingar och perception. Då kan vi få en djupare bild av begreppets användbarhet, status och applicerbarhet inom en bransch.

4.1 PRIMÄR/SEKUNDÄR DATA

Den information som ligger till grund för arbetet kommer alltså att bestå av kvalitativt insamlat material. Detta kommer dels från primärdata, det vill säga sådan information som vi har samlat in själva genom intervjuer, samtal och egna observationer, och dels från sekundär data vi hämtat från material som framställts av andra.⁵¹

3

4.2 LITTERATUR

Vi har gått igenom den litteratur som vi funnit användbar inför detta arbete. Dels för att få fram teorin om integrerad kommunikation och dels för att förstå hur det är förankrat historiskt sätt. Det man kan konstatera är att det är svårt att finna litteratur på området, speciellt på svenska. Vi har därför fått inrikta oss på amerikansk forskning. Dilemmat vi då stötte på var att man där talar om *Integrated Marketing Communication*. Som tidigare diskuterats skiljer sig begreppen åt i viss utsträckning, men ligger ändå så pass nära varandra att vi har valt att använda oss av båda som utgångspunkt för denna studie.

Artikelsökningar i datalexikonet ELIN har gett oss många intressanta artiklar inom ämnet som har tagit upp perspektiv och ifrågasatt dess användbarhet. Något som har hjälpt oss hålla distans och se på informationen ur ett kritiskt perspektiv.

⁵¹ Svenning, Conny (1945)

4.3 INTERVJUERNA

1

Vår empiri har alltså inhämtats med hjälp av kvalitativ metod. Med den utgångspunkten föll vårt val på att använda oss av intervjuer. Vår förhoppning var att vi under intervjuer med utvalda personer skulle få uttömmande svar som kunde hjälpa oss i vårt arbete. Beskrivande och personliga svar som kunde belysa vägen mot vårt mål; att förstå hur PR-konsulter tänker och arbetar med integrerad kommunikation.

Intervjumetoden vi använde oss av var standardiserad intervju.⁵² Det innebär att vi utgått från ett frågebatteri (Appendix 1). Alla intervjuade har fått svara på samma frågor för att vi skulle få möjlighet till en så rättvisande överblick som möjligt. Vi har dock valt att blanda denna metod med en annan – fria intervjuer.⁵³ Vi fick då möjlighet att släppa frågorna något och låta intervjupersonen, vid befogade tillfällen, tala fritt och associera runt ämnet. Detta för att få än mer förståelse för deras syn och arbetsätt.

4.4 URVAL

2

Efter diskussioner mellan oss samt med vår handledare kom vi fram till att 10 intervjuer med rätt personer inom PR-branschen skulle ge oss en välgrundad empiri och därmed en god grund att stå på inför det fortsatta arbetet. Våra intervjuobjekt är noga utvalda. Målet har varit att finna de största byråerna som förespråkar och säger sig använda integrerad kommunikation i Stockholm. Vi koncentrerade oss på Stockholm för att de ledande PR-byråerna i Sverige finns just där. Branschen är även koncentrerad dit vilket gör att trender och utveckling rotas och används där först. Personernas position inom företaget samt arbets- och utbildningsbakgrund har även varit viktigt i valet då vi tror att synen på och användandet av kommunikation ser annorlunda ut beroende på just bakgrund och förförståelse. Det viktigaste har dock varit att den person som vi intervjuat är expert på integrerad kommunikation. Detta för att få en så givande intervju som möjligt samt för att kunna försäkra oss om att den inhämtade informationen är användbar och representativ.

Följande PR-konsulter har valts ut och intervjuats:

3

Markus Christiansson, Konsult - Springtime
Martina Lundgren, Strategic Director - Marianne Kaplan AB
Magnus Thorén, Konsult – Rewir
Paula Hammerskog, Senior konsult – KREAB
Anna Risfelt Hammargren, Kommunikationskonsult – Fullpage
Laila Lilliehöök, Laila Lilliehöök PR & kommunikation HB
Eva Carlsson, Konsult – Sargasso kommunikation AB
Rodrigo Pozo, GravizKonsult – Sargasso kommunikation AB
Toni Eriksson, Senior konsult – PRIME
Ulf Lesley, Delägare och konsult – Unify

För att säkra upp att de experter vi talade med faktiskt arbetade så som de berättade hade det även varit intressant att intervju kunder till PR-byråerna. Då hade man fått två olika infallsvinklar på det professionella arbetet med IK. Med tanke på den begränsade tid som vi hade till vårt befogande ansåg vi dock att det var viktigare att få ihop 10 kvalitativa intervjuer med experter på IK än att dra ner antalet och lägga resterande på deras kunder. Det finns även en ytterligare barriär till denna form av urval då vi fått starka indikationer på att kunder ”av PR” inte gärna går ut offentligt med denna information.

⁵² Svenning, Conny (1945)

⁵³ Svenning, Conny (1945)

4.5 GENOMFÖRANDET

1

Vi valde att möta och intervjua PR-konsulterna på deras respektive arbetsplatser då vi trodde att de skulle känna sig tryggare och mer avslappnade där. Tiden för intervjuerna varierade något beroende på hur mycket tid vi fick i anspråk. De allra flesta varade dock i 60 minuter. En av oss antecknade och den andra ställde våra frågor. Blev det en diskussion eller möjlighet till följdfrågor var båda aktiva.

Innan intervjun började såg vi till att berätta vad syftet med uppsatsen var samt hur vi skulle använda den insamlade information. En viktig aspekt som vi förmedlade var att vi inte kommer att använda PR-konsulternas namn eller arbetsplats i den löpande texten eller vid citat. Det är oviktigt då vi framförallt är ute efter en övergripande syn. Vi tror även att detta faktum gjorde dem mer frispråkiga och mindre återhållsamma.

Slutligen gav vi dem utrymme för eventuella frågor som de hade till oss.

4.6 KRITISK METODREFLEKTION

2

Vår förförståelse har pekat ut vägen och lämpligt arbetssättet mot målet. Hade vi haft en annan syn på kommunikation så skulle en kvantitativ undersökning ha varit intressant. I en sådan skulle fokus ligga på att peka ut hur många som säger sig arbeta med IK samt vilka komponenter det faktiska arbetet innehåller. PR konsulternas egna tankar och åsikter runt begreppet och dess användbarhet blir här av mindre vikt.

Vi har gjort vårt urval för att kunna generalisera. Det är befogat att ifrågasätta just generaliserbarheten då vi bara använt 10 intervjuer. Vi anser dock att vårt urval, de ledande byråerna i Stockholm (och där med Sverige) samt dess konsultexpertis, har givit oss den information som behövs för att få en övergripande bild av hur synen på och arbetet med integrerad kommunikation ser ut idag.

Det är även befogat att ifrågasätta vårt val av att endast intervjua personer på ledande PR-byråer i Stockholm. Vi vet att det finns stora PR byråer på andra ställen i Sverige så som Malmö och Göteborg, och de bör på inget vis underskattas då man talar om ledande byråer. Kanske hade ett större undersökningsområde även visat på lokala skillnader i arbetet med IK vilket hade varit mycket intressant att studera.

3

Tyvärr var omfattningen av- och resurserna till denna studie inte tillräckliga för att kunna undersöka mer än ett stort område i Sverige. Med de förutsättningarna blev det för oss mest logiskt att rikta in sig på den del med flest stora och inflytelserika PR-byråer.

BEGREPPETS APPLICERBARHET I EN PR-MILJÖ?

1

De PR-byråer som vi har besökt för att samla material säger sig alltså arbeta med integrerad kommunikation. Enligt de undersökningar som Rewir har gjort de senaste åren⁵⁴ använder också majoriteten av yrkesverksamma kommunikatörer sig av integrerad kommunikation. Det vi vet är alltså att man säger att man använder det. Vi vill komplettera denna bild med en diskussion runt *hur* man använder begreppet för att undersöka hur applicerbart det är i PR-konsulternas praktiska verklighet. Först då kan man enligt oss se om det faktiskt används till det som enligt teorin är *begreppets fulla potential*.

Genom våra intervjuer har vi för det första velat undersöka vilken mening byråerna lägger i begreppet, alltså hur de definierar det. Nästa steg har varit att se hur man utifrån denna definition arbetar med det. Denna beskrivning ska ge en bild av det teoretiska begreppets praktiska applicerbarhet. Sedan kommer vi att gå vidare till en diskussion om de aktuella barriärer och möjligheter som har visat sig relevanta för appliceringen av integrerad kommunikation.

2

DEFINITION - PR-KONSULTERNAS SYN PÅ BEGREPPET INTEGRERAD KOMMUNIKATION

**Vi kallar det integrerad kommunikation men vi pratar inte längre om det. Vi ser det mer som ett synsätt.
- PR-konsult**

3

Den teoretiska definitionen av integrerad kommunikation pekade på att det måste vara en korsfunktionell process där både egna avdelningar och externa byråer bör arbeta samordnat med varumärkesrelationerna. Samtliga teoretiska definitioner pekar ut just att det är en process som företag aktivt måste arbeta med och organisera sig utefter. Här kommer vi att se att de teoretiska definitionerna skiljer sig från PR-praktikernas syn på IK. Till skillnad från den teoretiska tesen så ser vi att en generell åsikt bland konsulterna är att integrerad kommunikation fungerar som ett abstrakt begrepp och fungerar mer som en tankemodell än en metod. Den vanligaste åsikten är att begreppet är så pass vedertaget att man kan ta för givet att det inte är någonting man behöver beskriva för sina kunder eller tala om med sina kolleger. Konsulterna beskriver hur IK fungerar som ett *mindset*, alltså ett vedertaget sätt att uppfatta något.⁵⁵

**Det är användbart som mindset. Det är inte ett praktiskt redskap utan ett praktiskt sätt att se på helhet...
I en organisation där alla arbetar åt samma håll arbetar man med integrerad kommunikation per automatik.
- PR-konsult**

Det som man anser att integrerad kommunikation står för verkar närmast ha blivit en social norm inom PR-professionen. En norm existerar i ett socialt system, som inom PR-konsulternas bransch, och ger riktlinjer för beteende på en individuell nivå.⁵⁶ IK fungerar som en norm för hur man som PR-konsult ska arbeta, ingen uttrycker en misstro mot begreppet, men att döma av att man inte längre talar om begreppet så existerar det på en underförstådd nivå.

⁵⁴ Integrerad kommunikation – sanningen bakom varumärket (2004)

⁵⁵ En rapport från Rewir ”mindset noun” The Oxford Dictionary of English (2005)

⁵⁶ Coleman, James S. (1990)

Vi använder aldrig begreppet. Det är bara en term för något som är sunt förnuft.

- PR-konsult

1

Vad lägger man då för betydelse i detta normativa begrepp? PR-konsulterna har generellt en liknande syn på vad integrerad kommunikation står för. Alla talar om hur alla målgrupper, i och utanför företaget, ska dela samma bild av företaget. Detta innebär sedan att man ska sträva mot att det ska strömma samma värderingar och budskap genom alla kanaler, i alla meddelanden och mot alla målgrupper och intressenter.

Man kan säga att det är som allt från hur du möter en person du tackar nej till i en intervju till en reklamkampanj.

- PR-konsult

2

Vi har valt att illustrera skillnaden mellan den teoretiska definitionen och den praktiska i två modeller. Den första modellen, integrerad kommunikation på abstrakt nivå (modell 5.1), visar hur begreppet uppfattas av PR-konsulterna i praktiken. Konsulterna pratar idag om att arbeta med varumärket, och i modellen ser vi hur alla kommunikativa åtgärder från konsulternas håll strävar mot att stärka och utveckla varumärket. Integrerad kommunikation fungerar i denna modell som det tankesätt som menar att alla åtgärder i form av allt från kampanjer, produktansering till internkommunikation påverkar varumärkesbyggandet. I detta fall är alltså integrerad kommunikation detsamma som antagandet att åtgärderna tillsammans skapar en synergi som stärker varumärket och är lönsamt för företaget. Förespråkarna för detta synsätt menar att integrerad kommunikation inte är något konkret utan summan av alla delar. Många ser det som svårt, och vissa till och med som olämpligt, att sammanfatta integrerad kommunikation i en gemensam plan. Begreppet befinner sig alltså hela tiden på en abstrakt nivå och därför säger många också att man inte behöver tala om det.

3



Modell 5.1 Integrerad kommunikation på abstrakt nivå

Den andra modellen, integrerad kommunikation på konkret nivå (modell 5.2), illustrerar det teoretiska synsättet om hur IK som utnyttjas till sin fulla potential ska fungera i en organisation. En liten minoritet av konsulterna gav också begreppet denna mening. I modellen fungerar integrerad kommunikation som en konkret kommunikationsplan och den strategi som ligger till grund för alla organisationens kommunikativa åtgärder. Planen förankras på ledningsnivå och kan genom dess konkreta innehåll förmedlas till olika nivåer och avdelningar. Planen pekar ut hur strategin ska implementeras och underlättar därför arbetet med att nå dess syfte vilket är att bygga ett starkt och enat varumärke.



Modell 5.2 integrerad kommunikation på konkret nivå

Vad blir då konsekvensen av att dessa synsätt existerar parallellt? I våra intervjuer ser vi att även om de flesta byråer arbetar med samma kunder över lång tid så anlitas man ändå vid de tillfällen då företagen vill ha hjälp med något specifikt, som till exempel en produktansättning eller kriskommunikation. När det gäller den verkliga, kontinuerliga implementeringen av integrerad kommunikation som teorin talar om så är det i organisationen som detta måste ske. Organisationen måste förändras grundligt för att anpassa sig till den högsta implementeringsnivån i Schultz och Kitchens modell. Ett sådant arbete måste börja på ledningsnivå och det är alltså där som tanken om integrationen måste vara förankrad. En konsult som säger sig arbeta utefter integrerad kommunikation som tankemodell har inte kontroll över hur kommunikationen i den organisation man anlitas av fungerar, man har möjligheten att komma med strategiska råd. PR-konsulterna vittnar om hur implementeringen ofta brister på organisatorisk nivå.

Kunskapen och förståelsen i företagen brister och det finns en feighet internt. När det handlar om att förverkliga så är det få som vågar.

- PR-konsult

Kan då en konsult arbeta integrerat om inte organisationen man anlitas av gör det? Svaret på den frågan är beroende av vilken betydelse man lägger i begreppet, och här har vi ju redan tidigare konstaterat att meningarna skiljer sig. I nästa steg kommer vi att föra diskussionen vidare till hur man arbetar med integrerad kommunikation, och då illustreras skillnaderna ytterligare.

ARBETET MED IK

1

Vi har valt att undersöka hur byråerna beskriver att de går tillväga då de säger att de arbetar med integrerad kommunikation. Som tidigare sagt så menar de flesta att integrerad kommunikation är ett tankesätt och inte en direkt metod och därför så säljer man inte tjänsten integrerad kommunikation. Det man beskriver är alltså hur ett arbete som genomsyras av ett integrerat mindset ser ut.

6.1 IK INTERNT

För det första undrade vi hur man arbetade med byråernas egen kommunikation, om denna genomsyrades av en integrerad plan. Efter våra intervjuer kan vi dra slutsatsen att ingen av de byråer vi besökte har en plan för hur man ska arbeta med integrerad kommunikation internt. I olika utsträckning talar man om byråns varumärke och vilka värden man står för, men i hög grad så förlitar man sig på sina kollegers kompetens och förståelse för kommunikation som garant för ett väl fungerande system. Man tror att alla medarbetare delar samma uppfattning om hur kommunikationen bör fungera och samma bild av vilka värden byrån står för.

2

Det är alltid skomakarens son som har trasigast skor

- PR-konsult

Detta visar återigen på hur man ser på integrerad kommunikation. Det är ett tankesätt som är ett självklart mindset i branschen, så självklart att man tar för givet att kollegorna delar det och därav kommer att arbeta utefter det. Man anser alltså att IK fungerar tillräckligt på en abstrakt nivå och behöver inte översättas i en konkret plan. Även på det fåtal byråer där man arbetar med att konstruera IK-planer åt sina kunder ser vi samma tendens, man har inte en egen. Istället resonerar man så att om byrån tror på det så kommer vi att automatiskt att röra oss i rätt riktning.

6.2 IK FÖR KUNDERNA

3

Den andra delen av arbetet med IK är då man utför en tjänst åt en kund. Även om konsulterna i olika utsträckning arbetar mer eller mindre långsiktigt med samma kunder så blir man oftast anlitad för att utföra ett specifikt uppdrag, som en produktansering eller kriskommunikation.

Konsulterna vittnar om att deras arbete i högre grad genomsyras av ett IK-perspektiv då man har en långvarig relation till kunden. Då man arbetar med en kampanj där man säger att allt genomsyras av ett integrerat tänk menar man olika saker utefter hur långsiktig relationen med kunden är. Byråerna får då möjlighet att lära sig vad kundföretagets värden är samt möjlighet att påverka och influera dem till att själv arbeta integrerat för att ge så bra förutsättningar åt kommunikationsåtgärderna som möjligt.

Men även då man som byrå går in och gör en kort kampanj åt ett företag så säger man att man arbetar med integrerad kommunikation. Ett exempel på en kampanj som vi har fått ta del av beskriver hur arbetet med integrerad kommunikation i praktiken har sett ut. Det första steget är planering. Utifrån den angivna tidsfristen kartlade man en målgrupp och utifrån denna planerade man vilka kanaler som skulle användas. Man med kundföretagets marknadsavdelning för att utveckla en kommunikationsplan för kampanjen

som skulle inkludera reklam, PR och säljmanualer. Detta är alltså kommunikationsåtgärder som både riktas externt och internt. Det kräver dock inget långsiktigt arbete med integrerad kommunikation utifrån företaget i fråga, och enligt den teoretiska definitionen så är det ju just långsiktigheten som utmärker IK. Vi ser alltså att det är det integrerade mindsetet som ligger bakom alla åtgärderna man valt. Kampanjen i sig säkerställer dock inte att kundens totala kommunikation, vilken kampanjen bara är en del av, präglas av IK.

De flesta exempel konsulterna kunde referera till såg ut ungefär såhär, det vill säga att man hade integrerat en kampanj. Man har efter tilldelade resurser valt ut de mest viktiga interna och externa kanalerna för att just den kampanjen ska visa resultat inom en utsatt tid. Alla är överens om att idealfallet av integrerad kommunikation kräver ett mycket långsiktigt och genuint arbete från kundföretaget i fråga, men som tidigare konstaterats så är man medveten om att detta arbete inte alltid blir verklighet.

Den integrerade kommunikationen blir ofta inte fullständig utan ett grundjobb.

Detta sker ofta inte på grund av tidsbrist.

- PR-konsult

Kan man då säga att man arbetar med integrerad kommunikation om man inte gör det långsiktigt och med helheten i åtanke? Enligt teorins definition så är det inte fråga om integrerad kommunikation i dess rätta mening. Ser man däremot IK som den tankemodell som genomsyrar allt arbete, så blir det arbete som utgår från detta mindset också ett arbete med just IK.

Det är inte enbart en fråga om uppfattning, det handlar också om att konsultens roll och inflytande i organisationen är begränsat både tidsmässigt och ekonomiskt. Man anlitas för att genomföra en viss tjänst, och i de flesta fall inte för att omstrukturera ett helt företag. Flera dimensioner av vad integrerad kommunikation verkligen står för skalas bort på grund av brist av tid och resurser. Konsulterna lyfter fram att den integrerade biten ligger hos kunden och att integrationen måste ske där, det är inget som byrån kan göra åt dem. Även om byrån tror på en integrerad helhet är något att eftersträva så menar man att det inte är och inte kan vara ett krav som de ställer på kundföretaget. Som konsulter kan de föreslå förändring, men när det kommer till kritan så insisterar man inte på det. Därför arbetar man enligt teorin inte med integrerad kommunikation i dess rätta bemärkelse.

6.3 SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Konsulterna är alltså överens om att integrerad kommunikation som mindset är någonting självklart och logiskt. På så sätt är begreppet väldigt vedertaget. När det handlar om applicerbarheten så skiljer sig dock det teoretiska synsättet från hur PR-konsulterna använder sig av begreppet. Vi har illustrerat detta i två modeller, i den första befinner sig IK på en abstrakt nivå och i den andra på en konkret nivå. Med få undantag så både tänker och handlar konsulterna utefter IK på en abstrakt nivå. Trots att man inte arbetar med IK enligt den teoretiska meningen kan man alltså säga att man arbetar med det som ett mindset.

Synen på IK som ett mindset gör att man sällan sammanställer en plan, tanken är så självklar att den inte behöver konkretiseras. Om då den långsiktiga planen bara finns på en abstrakt nivå så blir det onekligen svårt att följa upp och mäta utvecklingen. Konsulterna ser också att det är på organisatoriskt plan som implementeringen misslyckas, men man insisterar inte på att företagen ska röra sig mot ett mer integrerat arbetssätt och man arbetar i de flesta fall inte med att utveckla planer för IK.

Vi kan alltså konkludera att integrerad kommunikation som det i teorin definieras inte är applicerbart i konsulternas verklighet även om de önskar att så var fallet, utan istället får fungera på en abstrakt nivå. Frågan blir då onekligen vad som hindrar applicerbarheten och nästa del av vår uppsats kommer att behandla de faktorer som vi utefter vår undersökning kan se som de största barriärerna mot implementeringen av IK i organisationer.

1

2

3

BARRIÄRER OCH MÖJLIGHETER

1 Vi har hittills sett att trots att konsulterna kan se att helheten är viktig så är det något som hindrar den praktiska implementeringen. Vi har tagit reda på vad PR-konsulterna upplever som de största barriärerna framför arbetet med integrerad kommunikation; *revir*, *ekonomi*, *mätbarhet* och *nya medier*. Märk alltså att det vi redogör för är konsulternas upplevelse av detta som barriärer. För att sätta dessa upplevelser i perspektiv har vi också fokuserat på samma faktorer som möjligheter för att utveckla det integrerade arbetet. Sist, i det 11:e kapitlet, sammanfattar vi barriärerna och möjligheterna samt hur de hänger samman innan vi går vidare till slutdiskussionen.

REVIR

Revirpinkning är viktigt. För att integrerad kommunikation ska fungera måste man få med många olika människor som ofta sitter på sina respektive höga hästar.

- PR-konsult

2 7.1 REVIR SOM BARRIÄR

Teoretikerna Kitchen och Bignell talar om barriärer för arbetet med IK. En av dessa barriärer är den rivalitet som kan uppstå mellan de olika kommunikationsavdelningarna. Alla vill behålla den makt man besitter och menar att den avdelning man tillhör kan klara av kommunikationen bäst.⁵⁷ Svårigheterna med att samarbeta mellan olika avdelningar, som marknadsavdelning, informations- och PR-avdelning samt Human Resources, uppmärksammas av alla vi intervjuat. Det är ett problem som man säger är djupt rotat i många organisationer.

3 Man har inom olika yrkesområden fasta revir där man känner sig säker och inom dessa är man också tilldelad en viss makt. Viljan att hålla fast vid dessa revir gör att man inom företaget konkurrerar om ekonomiska resurser och status istället för att samarbeta mot ett gemensamt mål. Detta leder till en målförskjutning som minskar möjligheterna till samordning. Hur man konkurrerar om ekonomiska resurser har att göra med budgetplanering vilket vi kommer att fördjupa oss inom i kapitel 8. Den andra delen av revir handlar mycket om en statusfråga, där man har olika ideologiska uppfattningar om vilken roll den egna avdelningen har inom organisationen. PR-konsulterna vi träffat menar att det finns en syn där man klart skiljer på vad som är marknadskommunikation och information, och att det ofta är informations- och PR-avdelningen som delar den.

PR skyddar varumärket, man ändrar inte på det. Marknadsavdelningen ändrar gärna på varumärket.

Info-avdelningen vaktar varumärket och tänker på ett övergripande förtroendevärde.

- PR-konsult

Dessutom vittnar konsulterna om att få organisationers struktur är anpassad till ett integrerat system mellan olika avdelningar. Informationsavdelningen jobbar med intranät mot HR medan marknadsavdelningen jobbar externt och dessa olika roller gör att man har svårt att se vad man har gemensamt. Genom våra intervjuer kan vi tydligt se hur konsulternas egna ideologiska sätt att se

⁵⁷ Kitchen, Philip J. och Brignell, Joanne (2004)

på kommunikationsområdena är knutna till deras utbildnings- och arbetsbakgrund. De som har en företagsekonomisk bakgrund tenderar att se allt som just kommunikation, och alltså just att det går att samla olika områden under detta begrepp. Många av de konsulter som har en informationsbakgrund säger å andra sidan att kommunikation och information är två fundamentalt olika saker.

1

**PR kan ej arbeta med marknadsavdelningen eftersom man har olika syn.
Informationsavdelningen måste vara separat.**

- PR-konsult

7.2 REVIR SOM MÖJLIGHET

Vi kan alltså se revir som en ideologisk barriär mot samordning av olika avdelningar. Samtidigt kan vi se att utbildningsbakgrunden spelar stor roll för vilken syn man utvecklar, och då anar vi också att utbildning är vägen ut ur problemet. Vägen ut ur starka revir är inte nödvändigtvis att alla kan samma saker, men att man har förståelse för och kunskap om hur de andra områdena bidrar till helheten. En viss gemensam teoretisk grund borde därför vara första steget mot en gemensam förståelse, och detta måste börja på akademisk nivå.

2

En marknadsförare behöver ta del av MKV-områdets teorier runt begrepp som kultur och identitet och informatörerna behöver förstå att sig på det ekonomiska sammanhang som en organisation verkar inom. Förstår man sig inte på den ekonomiska verkligheten får man förmodligen svårt att förstå sin plats i den. Tänker man bara på de ekonomiska faktorerna så riskerar man att tappa bort viktiga beståndsdelar för framgång, som till exempel en personal som trivs. Teorin inom de olika områdena ska förklara verkligheten på ett förenklat sätt utefter sina perspektiv, men den som ska arbeta i verkligheten måste man ha en förståelse för hur andra faktorer inverkar i en process. Med denna förståelse kan samarbetet mellan olika funktioner bidra till en mer komplett kommunikationsplattform istället för en grogrund för konflikter.

3

EKONOMISKT SYSTEM

8.1 EKONOMISKT SYSTEM SOM BARRIÄR

1

Som tidigare nämntes så är det ekonomiska systemet i sig en barriär mot den integrerade kommunikationen. Det här beror enligt konsulterna på att arbetet med kommunikation präglas av att man ser på vinst med kortsiktiga mått. De flesta företag har kvartalsrapporter utifrån vilka chefernas bonus räknas ut. Det gör att cheferna blir mer måna om den kortsiktiga framgången och det långsiktiga perspektivet får därför komma i andra hand.

Budget är också en viktig hörnsten i arbetet med arbetet integrerad kommunikation och en känslig fråga. Ofta måste medel förflyttas från en avdelning till en annan för att man ska kunna arbeta integrerat. Exempelvis kan ekonomiska medel behöva tas från den externa kommunikationen till den interna. Detta leder ofta till en konflikt mellan avdelningarna. Istället för att arbeta mot gemensamma mål så blir det en kamp om ekonomiska medel mellan olika avdelningarna vilket ytterligare ökar den ideologiska klyftan vi diskuterade i förra kapitlet.

2

**Idag har man olika budgetar, olika driv och olika bonusar.
Det vore enklare om alla hade samma mål – dit ska vi.**

- PR-konsult

En poäng som vi tidigare lyft fram är att en omstrukturering mot en mer integrerad kommunikation måste komma från ledningsnivå. Därför måste kommunikation med statusmått mätt vara förankrat i ledningen. Konsulterna vi har intervjuat vittnar om att den positiva trenden mot kommunikatörer på ledningsnivå i företag börjar avta.

**Tyvärr så är det många företag där kommunikationschefen satt med
i ledningen som nu har gått tillbaka till hur det såg ut tidigare.**

- PR-konsult

3

Detta innebär att den kompetens och förståelse för vilka värden som väl fungerande kommunikation för med sig, minskar i företagsledning. Det är väldigt svårt att i en budget visa konkret hur kommunikation är lönsamt. Detta är en anledning till varför just kommunikationskompetensen inte prioriteras på den högsta nivån.

**Ledningens kunskap är avgörande, om kunskapen om kommunikation och information är bra så
kommer arbetet med varumärket inte att påverkas av kampanjer. I ledningen har man dock oftast inte
kommunikationsmänniskor eftersom de ofta inte har den ekonomiska insikten som man anser behövs.**

- PR-konsult

Som vi tidigare diskuterat så kan en konsult bara föreslå en verklig implementering mot IK, själva implementeringen ligger på organisationsnivå. Om man inte kan förankra idén fullt ut på ledningsnivå på grund av bristande förståelse där så blir det väldigt svårt för konsulten att påverka företaget långsiktigt.

1 Ett problem för kommunikation på ledningsnivå generellt är att bokföringssystemet inte tar hänsyn till immateriella värden. En investering i kommunikation, företagskultur och varumärke syns inte som ett företagsvärde i bokföringen på samma vis som en investering i något materiellt. Det syns istället bara som en utgift innan det genererar vinst, vilket ofta ska ske långsiktigt. Kortsiktigt ser det alltså i bokföringen ut som om företagets värde minskar då man investerar i en kommunikativ åtgärd. Vinsten blir mindre eftersom det är en utgift, något som många vill undvika på grund av att man ofta har ett bonussystem som grundar sig på just vinst i företaget. Långsiktigt kommer de immateriella investeringarna förhoppningsvis generera avkastning men kortsiktigt tänker investerare och ledning enligt våra intervjuade på bonusen.

**Man går efter bokföringssystemet idag och mäter vad man sålde
men inte hur många kunder som stannar kvar eller försvinner.**

- PR-konsult

Även den företagsledning som vill satsa på integrerad kommunikation står inför detta dilemma och därför krävs det ett internt mod som, vilket vi tidigare tagit upp, enligt konsulterna ofta fattas. För att på riktigt skapa förutsättningarna för integrerad kommunikation måste man våga förlora kortsiktigt.

2 8.2 EKONOMISKT SYSTEM SOM MÖJLIGHET

Vi har alltså sett att immateriella värden idag inte tas om hand om, trots att dessa är viktiga för att man ska våga investera i varumärket. Det ekonomiska systemet måste styras av ett långsiktigt perspektiv. Om man börjar använda mätmetoder och bokföring av sociala värden så går det att visa på fördelarna av investering i integrerad kommunikation, och det fungerar på så sätt som ett argument för en investering.

För att anknyta till diskussionen om revir så är planeringen av hur en kommunikationsbudget ska fördelas en viktig bit. Budgeten måste fördelas utefter var pengarna bevisligen gör mest nytta. Man kan inte låta beslutet styras av vilken avdelning man personligen tycker är viktigast, utan efter vad man kan bevisa gör mest nytta för ett starkare varumärke. Man måste alltså hitta ett system där man kan koppla sociala värden till ekonomiskt värde.

3 Vi kommer i nästa kapitel att gå in djupare på just mätbarheten, men vi kan hittills konstatera att vår undersökning visade att konsulterna, med få undantag, mäter sociala värden endast i sociala termer genom attitydmätningar av olika slag. Bokföringen å andra sidan mäter endast de immateriella värdena i direkt ekonomiska termer i form av vinst. Det värde som ett starkt varumärke ger avspeglas inte nödvändigtvis direkt i företagets vinst, åtminstone inte kortsiktigt, utan mäts då effektivare i de sociala termer som en attitydundersökning använder. Poängen är ändå att dessa sociala termer i nästa steg måste kunna översättas i ekonomiska termer för att man ska kunna visa på nyttan av kommunikativa investeringar och förankra kommunikation på ledningsnivå. Idag diskuterar man olika metoder för detta och vi kommer att ta upp tre av dessa: *social redovisning*, *balanced scorecard* samt *return on communications*.

Tanken på att mäta immateriella värden är inte ny. Termen social redovisning föddes i och med att vikten av att satsa på *Corporate Social Responsibility* (CSR) växte fram. Social redovisning handlar om att visa på de sociala och miljömässiga effekterna av ett företags ekonomiska handlande.⁵⁸

⁵⁸ Gray, Owen och Maunders (1987) s. IX

Termen *Balanced Scorecard* (BSC) introducerades av Robert Kaplan och David Norton och är ett sätt att skapa ett mer balanserat styrsätt för organisationer, där man tar aspekter utöver de ekonomiska resultaten i åtanke. Man bör enligt teorin mäta företagets utveckling genom fyra olika perspektiv; 1) *det finansiella perspektivet*, 2) *kundperspektivet*, 3) *lärande- och utvecklingsperspektivet* samt 4) *perspektivet för interna processer*. Aktiviteterna inom de olika områdena ska vara samförstådda och sträva mot samma mål och alla aktiviteter ska stämmas av mot företagets mål och strategi. Tanken med modellen är att kunna ge en mer komplett bild av vilka faktorer som påverkar en organisations långsiktiga framgång.⁵⁹

Sveriges informationsförening har i en rapport föreslagit en ny metod, *Return on Communications* (ROC), för att bokföra immateriella värden. Detta är ett sätt att visa på nyttan av att investera i kommunikation genom att konkretisera ett företags immateriella tillgångar samt hur dessa är sammanlänkade med företagets vinst. I rapporten presenterar man olika *performance measurements* som uttrycker de olika tillgångarna i mätbara termer. Dessa mätenheter uttrycker visserligen inte exakt alla immateriella värden som kan existera i en organisation, men för att kunna jämföra olika avdelningar eller företags värden betonar man vikten av att använda dessa standardiserade enheter. Samtliga *performance measurements* finns presenterade i Appendix 2.⁶⁰ ROC bygger på samma tanke som BSC och kan mycket väl vara en kompletterande del av den tidigare nämnda modellen.

Vi ser alltså att det finns sätt att visa på nyttan av långsiktiga investeringar i immateriella värden, och en ökad användning av dessa metoder skulle på sikt kunna förstärka kommunikationsåtgärdernas legitimitet och förankringen på ledningsnivå. I nästa kapitel diskuterar vi kommunikationsåtgärdernas mätbarhet och vi ser då att det med nya tekniska framsteg blir möjligt att översätta de immateriella värdena i materiell vinst i allt större utsträckning.

3

⁵⁹ Kaplan, Robert S. och Norton, David P. (1996) s. 2

⁶⁰ Return on Communications (1996) En rapport av Sveriges Informationsförening

MÄTBARHET

9.1 MÄTBARHET SOM BARRIÄR

1 Vi har tidigare konstaterat att kommunikationens status i organisationens ledning är direkt avgörande för hur lyckad integrationen av kommunikationen kommer att bli. Här är mätbarheten en mycket viktig del. För konsulter är dessutom mätbarheten speciellt viktig eftersom man måste visa på nyttan av tjänsten man försöker sälja. Majoriteten av de konsulter vi talat med menar att bristen på mätbarhet är branschens stora dilemma.

Fråga inte mig, det undrar ju alla. Hur mäter man effekter av kommunikation?

- PR-konsult

2 Idag arbetar de flesta konsulter med att först göra en så kallad nollmätning där man gör en nulägesanalys av det område som man vill ska förbättras och sedan kan man mäta hur området har förändrats. Det låter logiskt men frågan är: om kommunikationen ska genomsyra allt, vad är det då man ska mäta? En del av konsulterna tittar på den allmänna effektiviteten, det vill säga hur det går för företaget. Internt kan man se på hur medarbetarna trivs och externt kan man se hur nöjda kunderna är. För att mäta detta gör man attitydmätningar.

Profil- och attitydmätningar är viktiga, men man ska komma ihåg att en undersökning är ingen sanning.

- PR-konsult

Man måste ha mätinstrument men vissa saker går inte att mäta.

- PR-konsult

Vi ser alltså att konsulterna är överrens om att man ska mäta, men att många upplever det som svårt att genomföra i praktiken. Istället säger många att man kan få en god indikation på hur lyckad en kampanj har varit genom den så kallade magkänslan.

Jag tror att för få litar på sin intuition. Du känner när du lyckats eller inte.

- PR-konsult

Att det blir effekter är något accepterat och vedertaget. Allt kommunikationsarbete är svårt att mäta.

- PR-konsult

3 Att mäta kommunikation är svårt men att mäta integrerad kommunikation, alltså hur kanalerna tillsammans skapar en större effekt är ännu svårare eftersom man inte kan vara säker på vilken åtgärd eller kanal som har påverkat och genererat mest.

9.2 MÄTBARHET SOM MÖJLIGHET

Som vi tidigare har lyft fram så är det inom organisationerna och på ledningsnivå som grunden till en mer integrerad kommunikation måste ske. Konsulterna vittnar om hur få kundföretag idag själva mäter resultaten av kommunikationsinsatser.

Man köper i ledningen marknadsmänniskornas tänk, de behöver inte bevisa resultat...

- PR-konsult

En organisation måste ställa interna krav på mätbarhet för att kunna se vart de kommunikativa insatserna gör mest nytta, och på så sätt sakligt kunna fördela ekonomiska resurser och uppdrag. Om företaget arbetar med mätbarhet kommer detta även att ställa krav på den konsult som säljer en kommunikativ tjänst till företaget. Denna måste då kunna visa hur företaget kommer att tjäna på en investering i den tjänst konsulten erbjuder. Här talar vi om ROI, *Return on Investment*. Konsulterna använder sig idag av attitydmätningar som metod eftersom att kunderna inte efterfrågar något mer komplext. Samtidigt blir det svårare att visa på vinsten av kommunikativa investeringar då man inte tydligt kan mäta den, och på sikt försämrar man kommunikationsarbetets status genom att inte mäta. Då konsulten däremot tvingas visa på ROI tar han också kommunikationens legitimitet till en ny, högre nivå. Den legitimitet och status som mätbarhet för med sig möjliggör att kommunikation kan få en central roll på ledningsnivå, vilket vi tidigare konstaterat är en förutsättning för en integrerad kommunikation.

Swain är en av de teoretiker som argumenterar för att tekniken för att kunna mäta effekterna av IMK genom ROI idag finns tillgänglig, men det kräver en investering av företaget. Först måste man ha en kunddatabas som används för att analysera vilka gruppen som genererar mest ROI. Det är dessa grupper man ska koncentrera framtida IMK-resurser på. Som strategi är det viktigare att ha kvar existerande kunderna än att fokusera på nya. IMK blir på detta sätt i sann bemärkelse en kundorienterad process. Med ROI kan man sedan följa kundernas beteende i samband med olika kommunikativa åtgärder. ROI är ett mått som fokuserar på konsumenternas beteende snarare än deras attityder. Denna mätmetod kan även utvecklas till att identifiera potentiella konsumenter och kunder.⁶¹ Som vi ser kan man alltså med hjälp av den här tekniken ta implementeringen av IMK till Shultz tredje och fjärde nivå (figur 3.1.2).

Försvårar då arbetet med integrerad kommunikation mätbarheten? Det är onekligen svårare att mäta interrelationen mellan olika kanaler istället för relationen. Samtidigt menar ju den som delar det integrerade synsättet, vare sig där är på abstrakt eller konkret nivå, att effekten alltid är summan av meddelanden från olika kanaler. Då blir det inte intressant att mäta enbart en åtskild åtgärd, det är i interrelationen sanningen ligger. För att kunna mäta synergien så måste man ha en konkret plan för hur kanalerna är integrerade, alltså en integrerad kommunikationsplan.

⁶¹ Swain, William N. (2004)

NYA MEDIER

10.1 NYA MEDIER SOM BARRIÄR

1 Då man idag talar om nya medier menar man framför allt de sociala medier som växt fram på Internet, så som communities, nätverk och bloggar. Det nya ligger egentligen inte i att dessa medier är de senaste utvecklade, utan i de egenskaper som skiljer dem från mer traditionella medier. Bland de *nya* egenskaperna, vilket skiljer dessa medier från andra, ser vi att de är nätverksbaserade, interaktiva, möjliggör dialog och låter användaren vara både producent och konsument av innehållet.⁶²

2 Bland aktuella exempel på nya mediekanalet finner vi till exempel nätverkscommunityt Facebook (<http://www.facebook.com>) som explosionsartat har vuxit i Sverige det senaste halvåret. Enligt Facebook själva har man i Sverige idag över en miljon medlemmar.⁶³ På Facebook kan man snabbt sprida information till de medlemmarna man delar nätverk med, allt från mer seriösa inlägg till information om events och aktuella frågor som man kan ta ställning i. Ett annat känt exempel på en användarproducerad sida är Youtube (<http://www.youtube.com>) där vem som helst kan skapa ett konto och lägga upp sina egna filmer, eller titta på och kommentera andras. I kombination med att många går runt med kameror i sina mobiltelefoner idag så tar det inte lång tid från att något har inträffat till dess att en videofilm som bekräftar detta publiceras på Internet. En annan kategori av nya medier är konsumentidor som kontrollerar lägsta pris och innehåller omdömen om olika produkter. På FairShopping (<http://www.fairshopping.se>) kan vem som helst publicera klagomål på alla slags produkter och tjänster. Företagen som kritiseras kan sedan gå in och svara på klagomålen.

Utvecklingen av dessa digitala communities har drivit kommunikationsstrategier till att utveckla nya termer och metoder. Man talar om behovet av att sprida sina värderingar inom *peer-to-peer* (P2P) nätverk. Termen användes egentligen för att beskriva datornätverk för fildelning privatpersoner emellan, men används nu inom strategisk kommunikation för att beskriva ungefär samma fenomen som *word of mouth*. Peer är det engelska ordet för en jämlike, någon i ungefär samma ålder och med samma bakgrund. Teorin handlar just om hur unga människor idag lyssnar på och litat på personer som de upplever som sin jämlike, sin *peer*, snarare än traditionella opinionsbildare.⁶⁴

3 Hur passar då dessa nya sociala medier in i vår diskussion om integrerad kommunikation? Hittills har vi sett att integrerad kommunikations komplexitet har gjort att det i praktiken fungerar på en abstrakt nivå, och att det är svårt att mäta eller visa fördelar på kort sikt. De nya sociala medierna är för det första ytterligare kanaler att integrera och för det andra är de svårare att kontrollera eftersom att det är användarna i kanalen som styr. Om integrerad kommunikation var svårt att arbeta med och implementera i organisationer tidigare så borde det vara ännu svårare i och med de nya mediernas framväxt.

Hur ser då konsulterna vi talat med på de nya medierna och ett eventuellt arbete med dem? En del av konsulterna svarade att det bara var en ytterligare kanal att ta hänsyn till och inget speciellt eller märkvärdigt. Man menade att arbetet med integrerad kommunikation för dessa kanaler inte borde se annorlunda ut än då man arbetar med de traditionella medierna.

⁶² Flew, Terry (2002) s. 1

⁶³ Eriksson, Martin (2007) Metro 2007-11-06 s. 20

⁶⁴ Thorstenson, Göran (2006) s. 15

Jag tror att vi konsulter ofta krånglar till saker och ting för mycket. Det är väl inte konstigare än att de nya medierna ska signalera samma sak som om du tillverkar en produkt med företagets logga.
- PR-konsult

1

Resterande konsulter insåg potentialen i användandet av de nya medierna. Trots det hade många ingen egen kompetens på området och därför arbetade man inte med det själv då man mötte kund. De menade vidare att deras kunder inte själva tog initiativet till arbete och kommunikationsåtgärder med de sociala medierna som kanal, förmodligen på grund av att även de saknar kompetens på området.

**Det är viktigt men det beror på vilken målgrupp man har.
Det är inte givet att man ska lägga alla pengar på second life för att det är inne nu.**
- PR-konsult

2

Ett fåtal av konsulterna ser de nya sociala medierna som kanaler med helt unika egenskaper och väljer därför också att arbeta aktivt med dem. De som är av åsikten att de nya kanalerna är otroligt användbara och skapar nya möjligheter menar även att de som inte använder dem hamnar långt efter. Konsumenterna ligger före företaget och får på så sätt övertaget.

10.2 NYA MEDIER SOM MÖJLIGHET

**Det är nästan som ett paradigmskifte nu, konsumentmakten står i fokus. Man talar om *word of mouth*.
Det handlar alltså om kundens relation till andra kunder.
Kunder litat mer på alla andra konsumenter än på den reklam som företag kommunicerar.**
- PR-konsult

3

Vi konstaterade innan att om det verkade komplicerat att arbeta integrerat tidigare så verkar det inte enklare av att antalet kanaler ökar och kontrollen minskar. Samtidigt går det att argumentera för att nya medier möjliggör integrerad kommunikation. Med hjälp av nya medier kan man nämligen börja från kunden. Du kan på enkla och kostnadseffektiva sätt ta reda på vilka värderingar kunder förknippar med ditt varumärke, vilket hjälper företaget att inte satsa för värden som inte stämmer överens med dessa. Ska man satsa och investera måste man vara säker på att det är på rätt grunder, annars kan man orsaka mer skada än nytta. Att processen börjar hos kunden är grunden i integrerad kommunikation.

Peltier, Schibrowsky och Shultz har studerat hur man kan föra begreppet framåt med hjälp av de nya interaktiva medierna. De har kommit fram till att företag med hjälp av dessa kan utveckla nya informationsintensiva kommunikationsstrategier. Kommunikationsmedlen gör alltså att man kan lära sig mer om kunden genom att kommunikationen inte längre är enkelriktad. Relationen kan utvecklas då båda parter får mer information och kunskap om varandra. Utvecklandet av meningsfulla, effektiva och personliga kommunikationsstrategier kräver att kommunikationen måste veta vem konsumenten är och även förstå sig på de psykologiska faktorer som motiverar konsumenten till att upprätthålla en relation. De interaktiva medierna utvecklar alltså potentialen för framgångsrika IMK-strategier.⁶⁵

De konsulter som tror på de nya mediernas potential ser ett antal möjligheter i och med arbetet med dem. På Internet lämnar man hela tiden digitala avtryck och det blir därför enklare för ett företag att hitta sin målgrupp och rikta kommunikationen specifikt mot denna. På så sätt ser konsulterna att man inte behöver

⁶⁵ Peltier, James W., Schibrowsky, John A. och Schultz, Don E. (2003)

slösa resurser på dem som inte tillhör målgruppen. Genom att ta reda på var kunden befinner sig kan man möta kunden i deras värld och på deras villkor. Man kan också möta kunden snabbt och man kan få ut mer av mötet.

1

Det blir mycket personligare. Man kan sprida värderingar och skapa förståelse mycket enklare vid en dialog än vid vanlig, enkelriktad kommunikation.

- PR-konsult

Nätverk som Facebook erbjuder också nya annonseringsverktyg där annonsören kan rikta in sig på en viss målgrupp, eller synas i anknytning till specifika aktiviteter. Där erbjuds också djupanalyser av vem som uppmärksammat annonsen och vilken aktivitet en annons har lett till.⁶⁶ Detta är ett sätt för nätverket att tjäna pengar på den stora mängd information man har tillgång till och den etiska aspekten av detta kan diskuteras vidare. Hur som helst visar detta exempel på hur det idag är möjligt att utgå från målgruppen i sin strategiska kommunikation.

2

Vi har också sett hur nya medier gör det också möjligt att samordna den interna kommunikationen och jobba interaktivt med den. Vid rekrytering kan man göra interaktiva virtuella tester där en potentiell medarbetar ställs för relevanta scenarier. Man kan utbilda personal i slutna communities, som en avancerad form att intranät, eller genom podcasts. De geografiska gränserna suddas ut då man kan genomföra möten inom den virtuella världen Second Life (<http://www.secondlife.com>).⁶⁷

Företag måste inkludera kunderna igenom hela processen. Man måste jämföra med vad kunderna tycker och inte vad man själva vill. Nya medier förenklar arbetet med integrerad kommunikation eftersom att det möjliggör arbetet med att hitta rätt målgrupp, och sedan undersöka vilka medier som denna målgrupp använder sig av. Då behöver man också bara arbeta med dessa vägar. Det förenklar arbetet med att spetsa till vision och värden utefter vad kunden vill och inte vill vara.

3

⁶⁶ Facebook Ads <http://sv.facebook.com/ads/> (information hämtad 2008-08-13)

⁶⁷ Grönstedt, Anders Seminarium: "Nya trender inom e-learning: Podcasting, vodcasting, Second Life och simuleringar" 2007-11-15, Lindholmen Science Park

SAMMANFATTNING AV BARRIÄRER OCH MÖJLIGHETER

1

Konsulterna beskriver hur de främst anlitas för specifika kampanjer där ett arbete ska ske inom en snäv tidsram. Teorin talar om vikten av implementering på organisationsnivå för att fullt ut kunna arbeta med IK. Konsulterna kan bara råda företaget i fråga till förändring och inte säkerställa att denna faktiskt sker. I och med det kan man därför inte arbeta fullt ut med IK och ska man ändå använda sig av det så måste det förbli ett tankesätt.

Konsulterna vittnar om olika hinder mot arbetet med IK, och detta förklarar varför man behåller begreppet på en abstrakt nivå. Den första barriären är de starka revir som existerar mellan olika kommunikations- och informationsavdelningar. Reviren beror dels på att man är rädd att förlora den makt och status man besitter vid avdelning, och dels på grund av olika ideologiska synsätt på kommunikation och den egna rollen. Dessa grundar sig i utbildning och organisationsstruktur som ofta inte är anpassat för IK.

2

För att ta sig ur detta kan en gemensam teoretisk grund underlätta för att kunna förstå varandra. Man bör även börja med att skapa gemensamma mål samt se till att man alltid arbetar mot dem gemensamt. En ny syn på ekonomi och budget skulle kunna främja detta synsätt.

Nu är det ekonomiska systemet en barriär som främst visar sig i att man mäter vinst med kortsiktiga mått och ur det perspektivet kan man sällan se vinsten med kommunikation. Ytterligare svårigheter ligger i att avdelningar har sina egna budgetar och man är inte benägen att vara flexibel och dela med sig. Kommunikativ expertis finns sällan på ledningsnivå och bokföringen tar inte hänsyn till immateriella värden.

För att ta sig runt den ekonomiska barriären kan man se över fördelningen av budget. Pengarna bör hela tiden fördelas utefter var de bevisligen gör mest nytta för ett starkare varumärke. Man måste alltså koppla sociala värden till ekonomiska. Det kan man göra genom att arbeta med samt vidareutveckla metoder som BSC, ROC och ROI.

3

Just mätbarheten ser de flesta av konsulterna som en stor barriär då de är svårt att genomföra och få fram svar som visar rätt. Legitimiteten för kommunikation minskar. Utan möjlighet att visa ledningen konkret hur kommunikationsåtgärder lönar sig blir dess centrala roll förbisedd. Om företagen istället själva ställer interna krav på mätbarhet för att kunna se vart de kommunikativa insatserna gör mest nytta tvingas konsulterna hela tiden visa på ROI. Detta är positivt då kommunikationsåtgärdernas legitimitet generellt höjs.

Konsulterna såg en stor potential i de nya sociala medierna men menade att man inte arbetade med dem nämnvärt. Detta berodde framför allt på att kunderna inte efterfrågade det. En liten skara såg dock dess potential och arbetade även aktivt med dem. De menade att om man inte gör det så ligger man steget efter kunderna och inte tvärt om. Vi har sett att de sociala medierna kan öppna upp för nya möjligheter och förenkla arbetet med IK. Fördelarna är att man på allvar kan börja hos kunden eftersom de öppnar upp för

en interaktion och erbjuder digital målgruppsinformation. Man kan även använda de nya medierna för att utbilda personal och stärka kultur och företagsidentitet.

1

SLUTANALYS – VAD BLIR KONTENTAN?

För konsulter existerar integrerad kommunikation alltså på en abstrakt nivå. De upplever att det under rådande förutsättningar är svårt att hålla integrerad kommunikation på en konkret nivå inom kundföretagen på grund av olika barriärer. Det finns i nästa steg ingen mening med att sälja in en tjänst man inte tror att kunden kommer att kunna implementera. Bland de barriärer man upplever finns bokföringssystemet. Investeringar i immateriella värden ser lönsamt ut och bonussystem ger det organisatoriska arbetet en kortsiktig prägel som smittar av sig då man anlitar en konsult. Att man inte kan mäta synergien gör det ännu svårare förankra integrerad kommunikation som en strategisk plan på ledningsnivå. Nya medier gör företags kommunikation ännu mer komplext och detta ökar känslan av att integrerad kommunikation är svårt att genomföra på konkret nivå.

2

Genom att uppmärksamma sätt att göra barriärer till möjligheter kan vi ändå se hur man, om man utnyttjar dessa möjligheter, ökar sin potential mot ett integrerat arbete. Nya medier är egentligen precis det som företagen behöver för att kunna säkerställa att man riktar sig mot rätt målgrupper och koncentrerar sig på rätt värden. De kan också utnyttjas för att mäta ROI, och kan man mäta så kan man också visa på nyttan. Då går det att argumentera för investeringar och ökade satsningar på arbetet, och förankra det på ledningsnivå där det hör hemma. En bokföring som ser till ROC gör det slutligen fördelaktigare för ledningen att satsa på kommunikation. Vi ser alltså hur det finns vägar runt barriärerna för den som vill och vågar satsa. I slutändan handlar det om att företag måste satsa internt, men samtidigt påverkar konsulterna utvecklingen med de idéer och strategier de väljer att sälja in till företagsledningar. En konsult som ser möjligheten att arbeta konkret med integrationen kan också föreslå denna lösning, medan en konsult som ser barriärer för en total integration inte kommer att göra detta. Om konsulter ser på integration på ett abstrakt eller konkret plan påverkar alltså hur företag sedan kommer att arbeta med synsättet.

3

Vad vi ser är dock att vägen mot att möjliggöra integrerad kommunikation i sin fulla bemärkelse innebär att hela kundföretaget måste involveras. Kommunikationsplanen måste vara en del av den grundläggande företagsstrategin. Med diskussionen runt revir i åtanke ser de konsulter vi har intervjuat att det kan vara ett problem att underkasta alla företagens avdelningar och yrkesgrupper en kommunikationsplan eftersom att många ser kärnan i den egna verksamheten som något helt annat än kommunikation. Kommunikation är alltså ett alltför revirbetingat begrepp för att konsulterna ska se att det skulle kunna ena hela företaget mot ett gemensamt mål. Dessutom ser man att kommunikation, på grund av bristande kunskap, inte har den status på ledningsnivå som krävs för att det ska kunna spela den centrala och strategiska roll som måste vara utgångspunkten för ett integrerat arbete.

Begreppet varumärke är däremot av en mer korsbefruktad art och fungerar därför bättre som en samlingspunkt för alla företagets delar. Vi vill därför lyfta fram begreppet *integrerat varumärke* och visa på hur det i mångt och mycket kan ersätta integrerad kommunikation i dess teoretiska bemärkelse, och

hur man genom detta skifte ökar möjligheten att skapa och implementera en plan mot integration. För konsulten innebär detta att det blir enklare att ta till sig tanken om en integrerad plan på konkret nivå eftersom att man kan se hur det faktiskt skulle vara möjligt att genomföra.

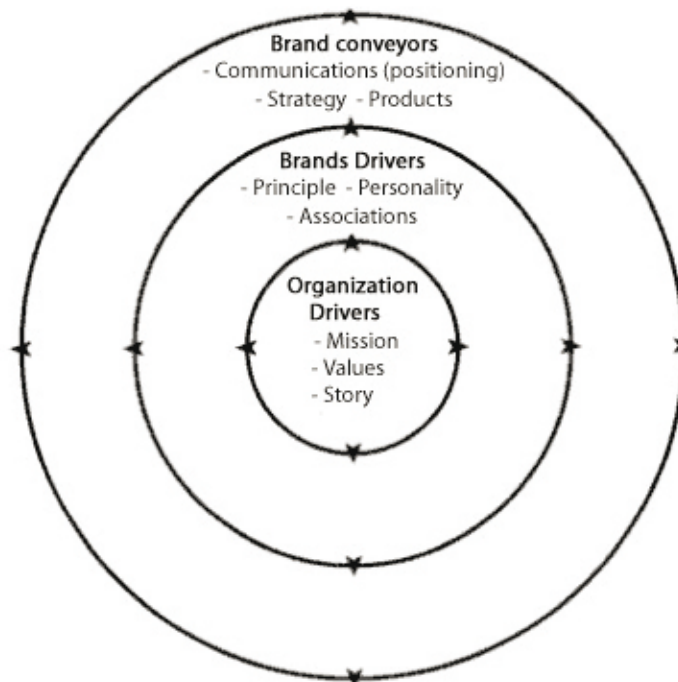
1

Integrerat varumärke som idé och begrepp påminner mycket om integrerad kommunikation och baseras på samma tanke om synergi och långsiktighet. Ett integrerat varumärke är baserat på företagets verkliga styrkor och kundvärden och det implementeras i alla delar av organisationen, både i ord och i handling.⁶⁸

Integrated branding is an organisational strategy used to drive company and product direction – where all actions and messages are based on the value the company brings to its line of business.⁶⁹

Begreppet kan illustreras i *the model for integrated branding* (figur 12.1) som visar på hur varumärkesarbetet sker på tre nivåer. Ytterst ligger alla de moment där kunden möter produkten, men varumärket har en djupare förankring i företaget än så. I nästa nivå sker varumärkesbestämmandet genom de principer och associationer som kopplas till varumärket och i den innersta nivån genom organisationens verkliga värden och visioner.

2



3

Figur 12.1 the Model for Integrated Branding⁷⁰

Fördelen med modellen är att den inte bara är baserad på kommunikation utan erbjuder en organisatorisk helhetssyn. Begreppets förespråkare menar att man med ett integrerat varumärke kan se till att varumärkeslöftet infrias av medarbetare på olika nivåer, och därför blir integrerat varumärke mer än en kommunikationsstrategi. Det rör organisationsstruktur, hur man fattar beslut, strategisk riktning, företagskultur och värdefulla kundrelationer. Varumärkeslöftet ska möta kunden på ett integrerat sätt: genom produkter, service, kommunikation och kultur. Då menar man att det går att producera unika och värdefulla kundrelationer.⁷¹

⁶⁸ F. Joseph LePla & Lynn M. Parker Integrated Branding (1999) Quorum Books, US s. xi

⁶⁹ F. Joseph LePla & Lynn M. Parker Integrated Branding (1999) Quorum Books, US s. 2

⁷⁰ F. Joseph LePla & Lynn M. Parker Integrated Branding (1999) Quorum Books, US s. 15

⁷¹ F. Joseph LePla & Lynn M. Parker Integrated Branding (1999) Quorum Books, US s. xi-2

Integrated branding is the promise that you keep.⁷²

1 Precis som vid teorierna om integrerad kommunikation menar man att poängen med integration av varumärket är att ta varumärket till en medveten nivå där arbetet med det kan kvantifieras och styras. För att varumärket verkligen ska vara integrerat krävs att det utgör både en strategi och ett verktyg, och att arbetet är förankrat på ledningsnivå.⁷³

2 Vi menar inte att integrerat varumärke är ett bättre begrepp än integrerad kommunikation, men vi kan se hur det förenklar arbetet med att förankra integrationssynsättet på ledningsnivå och sedan implementera arbetet ute i organisationen. Det blir alltså mer meningsfullt att arbeta fram en integrerad varumärkesplan än en integrerad kommunikationsplan, och på så sätt har varumärkesbegreppet en större potential till konkretisering. Vi påminner oss här om modellen för *integrerad kommunikation på konkret nivå*, där integrationen sammanfattades i en konkret kommunikationsplan som sedan skulle genomsyra allt arbete i företaget. I denna modell kan vi byta ut kommunikationsplanen mot en varumärkesplan för att det hela ska bli mer applicerbart i en verklig miljö. Med en integrerad varumärkesplan kommer man per definition att arbeta med integrerad kommunikation, men det anges inte vara planens slutgiltiga mål utan endast en av aspekterna.

**3** Modell 12.2 Integrerat varumärke på konkret nivå

Det finns en aspekt som förenar alla de källor vi har utgått från i den här undersökningen, det vill säga konsulterna, teorin om integrerad kommunikation och teorin om integrerat varumärke. Det är tron på att summan av delarna är större än delarna var och en för sig, alltså tron på synergi. Med andra ord är alla överens om att detta är något centralt för framgångsrik företagsledning. Enligt teorin är synergi genomförbart genom integrerad kommunikation, men i PR-konsulternas praktiska verklighet finns barriärer för detta. Barriärer som är så stora att integrerad kommunikation bara kan fungera på en abstrakt nivå. För att möjliggöra praktisk applicering av teorin måste den anpassa sig till verklighetens förutsättningar. De som ska använda begreppet måste se att det är genomförbart. Vi föreslår att man börjar tala om integrerat varumärke istället för integrerad kommunikation för att möjliggöra ett praktiskt integrerat arbete. Om man inte möjliggör detta arbete går man miste om den synergi som vi alla ser som källan till framgång.

⁷² F. Joseph LePla & Lynn M. Parker Integrated Branding (1999) Quorum Books, US s. 2

⁷³ F. Joseph LePla & Lynn M. Parker Integrated Branding (1999) Quorum Books, US s. xii

I detta arbete har tyngdpunkten varit att undersöka konsulternas perspektiv. Vi ser att det vidare vore både intressant och relevant att undersöka frågan i ett organisatoriskt sammanhang, och där se hur begreppet integrerat varumärke skulle kunna ta det integrerade arbetet från tanke till handling. Dessutom utgör varje barriär och möjlighet en aspekt som behöver utredas ytterligare för att man verkligen ska komma till kärnan av hur det samverkar med integrerad kommunikation.

1

2

3

Som avslutning: låt oss göra en liknelse. En liten orkester, till exempelvis en kvartett, är enklare att få och spela samstämmigt än en symfoniorkester. Å andra sidan kan en symfoniorkester alltid låta högre än en kvartett – det räcker med att alla i symfoniorkestern spelar på sina instrument samtidigt och inte nödvändigtvis rent. Det låter utav helvete oavsett vad och hur de spelar.

1

En symfoniorkester består av en stråksektion, blås, slagverkare etc. Är musikerna utbildade för sina respektive instrument (dvs att de kan hantera uppgiften) handlar det enbart om att varje enskild musiker inom varje enskild sektion spelar efter en och samma komposition, som är nedtecknad på notblad. Om varje sektion endast koncentrerar sig på och spelar sin del av kompositionen (utan att egentligen lyssna på övriga sektioner) låter det halvhyffsat. Det går i vart fall att känna igen vilken komposition det handlar om. Och det låter högt!

Det är när man synkroniserar de olika avdelningarna och motiverar alla musiker att lyssna på varandra och när alla inser sin betydelse för helheten som det låter riktigt bra.

2

Kompositionen i detta fall kan liknas med varumärkesplanen. Den talar om vad som ska spelas, och vad, hur och när var och en ska spela. Samspelet och betoningarna som skapar fulländningen och det man vill ska vara det kommunicerade resultatet av kompositionen (det man vill att publiken ska höra och beröras av) kan liknas med de immateriella värden som varumärket kommunicerar. Denna helhet samordnas centralt på ledningsnivå, eller i symfoniorkesterns fall av dirigenten.

Eller med andra ord: med en väl utarbetad varumärkesplan, en samspelt organisation och en engagerad ledare med kompetens på området är det möjligt att genomföra en framgångsrik integrerad kommunikation.

3

KÄLLFÖRTECKNING

ARTIKLAR:

1 Christensen, Lars T. Torp, Simon och Firat, Faut A. (2005) "Integrated Marketing Communication and Postmodernity: an Odd Couple?" *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 No.2

Coleman, James S. *Foundations of Social Theory* (1990) Harvard University Press, US

Cornelissen, Joep. P. och Lock, Andrew R (2000) "Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC" *Journal of Advertising Research*, Vol. 40 No.5

Cornelissen, Joep P. (2001) "Integrated marketing communications and the language of marketing development" *International Journal of Advertising*, Vol. 20 No. 4

Eriksson, Martin (2007) "Sverige är fjärde bäst på Facebook" *Metro* 2007-11-06

2 Gill, John och Whittle, Sue (1993) "Management by Panacea: Accounting for Transience" *Journal of Management Studies*, Vol. 30 Issue 2

Holm, Olof (2006) "Integrated Marketing Communication: From Tactics to Strategy" *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11 No. 1

Kitchen, Philip J.; Brignell, Joanne; Tao, Li och Spickett Jones, Graham (2004) "The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective" *Journal of Advertising Research*, Vol. 44 No. 1

Peltier, James W., Schibrowsky, John A. och Schultz, Don E. (2003) "Interactive Integrated Marketing Communication: Combining the Power of IMC, the New Media and Database Marketing" *International Journal of Advertising*, Vol. 22 No.1

Schultz, Don E. (1993) "Four basic rules lay groundwork for integration" *Marketing News*, Vol. 27 No. 17

3 Swain, William N. (2004) "Perceptions of IMC After a Decade of Development: Who's at Wheel, and How Can We Measure Success?" *Journal of Advertising Research*, Vol. 44 No. 1

BÖCKER:

Cutlip, Scott M. (1994) *Effective Public Relations*, New Jersey, Prentice Hill

Flew, Terry (2002) *New Media: An introduction Australia*, Oxford University Press

Gray, R.H., Owen, D.L. och Maunders, K.T. (1987) *Corporate Social Reporting: Accounting and accountability*, Hemel Hempstead, Prentice Hall

1 Grönstedt, Anders (2000) *The Costumer Century: Lessons From World Class Companies in Integrated Marketing and Communications*, New York, Routledge

Gummesson, Evert (2002) *Relationsmarknadsföring*, Malmö, Liber Ekonomi

Harris, Thomas L. och Whalen, Patricia T (2006) *The Marketer's Guide to Public Relations in the 21st Century*, Ohio, Thomson

Heide, Mats; Johansson, Catrin och Simonsson, Charlotte (2005) *Kommunikation och organisation*, Malmö, Liber

Kaplan, Robert S. och Norton, David P. (1996) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard Business Press

2 Larsson, Larsåke (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund, Studentlitteratur

Shultz Don. E. (2000) *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*, US Illinois, McGraw-Hill

Schultz, Don E. (2003) *IMC: The Next Generation*, University of North Carolina-Chapel Hill, McGraw-Hill

Smith, PR och Taylor, Jonathan (2004) *Marketing Communications, An Integrated Approach*, London, Kogan Page Limited

Svenning, Conny (1945) *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling : klassiska och nya metoder i informationssamhället*. Eslöv, Lorentz

3 Thorstenson, Göran (2006) *Människor påverkar människor Sverige*, Springtime.nu

UPPSLAGSVERK:

The *Oxford Dictionary of English* (revised edition). Ed. Catherine Soanes and Angus Stevenson. Oxford University Press, 2005

ELEKTRONISKA KÄLLOR:

Facebook Ads <http://sv.facebook.com/ads/> (information hämtad 2008-08-13)

Nationalencyklopedin, www.ne.se 2007-11-10

Integrerad kommunikation – sanningen bakom varumärket (2004) En undersökning av Rewir.
http://www.sverigesinformationsforening.se/__upload/nyheter/utskriftkrappportrewir2004.pdf (information hämtad 2007-12-01)

1

Return on Communication (1996) En undersökning av Sveriges Informationsförening.
<http://www.sverigesinformationsforening.se/media/5388142/returnoncommunication.pdf> (information hämtad 2007-12-10)

2

3

APPENDIX

APPENDIX 1. INTERVJUGUIDE

1

INTERVJUGUIDE

Bakgrund:

Kontaktpersonens namn:

Byråns namn:

Byråns storlek:

Byråns huvudsakliga marknad:

Kontaktpersonens position i företaget:

Utbildning/Arbetslivserfarenhet:

Tidigare erfarenhet av IK:

2

Byrån:

Hur profilerar ni er, vill bli sedda:

Hur positionerar ni er på marknaden, vilken position på marknaden anser ni att ni har:

Beskriv hur strukturen ser ut, vem arbetar med vad, avdelningar, nivåer:

Vilken kompetens finns i huset:

Samarbete med andra byråer/företag:

Samarbete:

Hur fungerar samarbetet mellan olika nivåer:

Hur fungerar samarbetet mellan olika avdelningar:

Hur fungerar samarbetet med eventuella samarbetspartners/byråer/dotterbolag:

3

Hur fungerar samarbetet internationellt:

Definition av IMK/IK:

Säger ni att ni arbetar med IK eller IMK?

Definiera begreppet IK/IMK:

Överensstämmer detta med byråns definition:

Hur ser du på IK/IMK, är begreppet användbart:

Är begreppet vedertaget:

Om nej, är det ett modeord eller förlegat:

Genomsyras byrån av en integrerad kommunikationspolicy:

I så fall, hur ser det arbetet ut:

Arbetet med IK/IMK:

Vad menar ni när ni säger att ni arbetar integrerat:

Vad hjälper ni kunden med, att integrera en kommunikationskampanj eller att integrera ett helt synsätt:

Hur arbetar ni med att hjälpa kunden mot en integrerad kommunikationsstrategi. Beskriv en kampanj som ni har arbetat med:

Vinner ni fördelar på att säga att ni arbetar med IK:

Tror du att kundföretaget vinner några fördelar på att säga att de arbetar med IK:

Kundens inställning:

Hur visar ni kunden fördelarna med en integrerad kommunikationsstrategi:

Vilka verktyg använder ni för att mäta effekterna av en integrerad kommunikationsstrategi:

Använder kundföretaget själv några metoder för att mäta effekterna:

Hur väl informerad är kunden om vad IK innebär innan de anlitar er:

Vilken är din uppfattning om kundens inställning till att arbeta integrerat:

Hur många företag arbetar integrerat innan de anlitar er:

Upplever du att kundföretagen förändrar sin organisation mot att integrera kommunikationen:

I så fall, på vilket sätt:

Tror du att ert arbete får några långvariga effekter i kundföretagen:

Barriärer:

Ser du några barriärer för arbetet med IMK :

Stöter ni på några svårigheter i arbetet med IMK:

Finns det aspekter av en önskvärd IK som ni väljer bort för att de är svåra att implicera:

Förändring, nya medier:

Tror du att det är användbart med IK på nya medier som bloggar, facebook och andra communities:

Vilka möjligheter tror du att dessa kanaler ger för arbetet med IK:

Tror du att arbetet med IK försvåras pga. dessa nya kanaler:

Efterfrågar kundföretagen strategier för att använda sig av dessa nya kanaler:

Personlig del:

APENDIX 2. RETURN ON COMMUNICATION

1

2

3

	Leadership (L)	Market (M)	Finance (F)	Employees (E)	Community (C)
Performance Measurements showing Awareness of the company (and its management)	In defined audiences	Among customers and potential customers	Among owners, potential investors lenders, analysts and financial media	Among employees and potential empl.	Among politicians, opinion builders and the general media
Performance Measurements showing Support and involvement	Support for visions, goals and strategies Support for basic values Confidence in management	The corporate brand position Customer Satisfaction (CSI) Inquiry Share	Investor Satisfaction (ISI) Rankings Ratings	Training investment per employee Competence level Support for visions etc. Motivation (ESI or ECI) Empowerment	Support for corp. visions, strategies Handling of critical issues Confidence in the organization
Performance Measurements linked to profits/results	Supportive Behavior	Market Share Relative Price Level	Relative Cost of Capital Share Price/Book Value	Value Added per Employee	Freedom to Act