

1.1 Reklamens röda tråd – ouvertyren

Den här boken handlar om den röda tråd som alltid borde genomlöpa det som i boken kallas ”din försäljning” – alltså något som du antas vara intresserad av och kanske rentav har ansvar för. För att upptäcka och följa denna röda tråd, behöver du se på gamla, kända företeelser i nytt ljus. Om du gör det, får du nöjet att formulera nya frågor och överraskande repliker. Du kan bli den som *utvecklar* er reklam och information.

Detta kapitel är bokens ouvertyr. Som alla andra ouvertyrer, skall den bara antyda fortsättningen. Kanske väcker den några frågor eller protester. Men ingenting utreds närmare, inga grå celler behöver gnuggas. Du kan luta dig tillbaka och bara ögna text och bilder.

För vem är boken skriven?

Boken är skriven för dig, som *på något sätt* arbetar med försäljning av *teknikintensiva produkter* (varor och tjänster) som säljs *till andra företag* – ”business to business”. Uttryckt mer i detalj innebär detta:

På något sätt säger att du är reklamansvarig, säljledare eller säljare. Eller anställd på en reklambyrå, som inte vill ha snävare vyer än kunderna.

Teknikintensiva produkter väcker intresse genom sina tekniska egenskaper. De säljs, om de dessutom gör köparnas produkter attraktivare, gör produktionen effektivare, ger nya affärsmöjligheter, osv. Produktområdet är enormt, det sträcker sig från mikrokretsar till lokomotiv.

Typiska kännetecken för teknikintensiva produkter är • ständig utveckling, ibland mycket snabb • sjunkande kommersiell livslängd*, eller stigande behov av återkommande uppdateringar • ”mjukvaran” (program, kundstöd, utbildning) blir en allt viktigare produktkomponent.

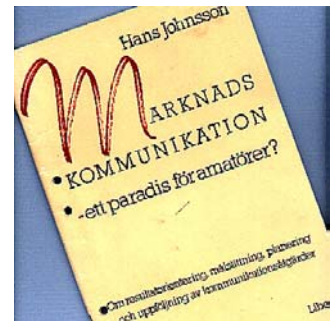
Teknikintensiva är också en del rena *tjänster*, t ex konsult-, underhålls- och servicetjänster.

Till andra företag innebär att köparna i regel har god teknisk kompetens. De vet också hur man gör affärer.

*) *Kommersiell livslängd* är den tid som en produkt framgångsrikt kan säljas. Det är inte samma sak som *ekonomisk livslängd* hos köparen.

– *Den sanna upptäcktsresan är inte att söka efter nya länder, utan att se med nya ögon.*

Marcel Proust



Amatörernas paradiset?

Stora summor spenderas på reklam och information, ofta amatörmässigt, säger boken *Marknadskommunikation – ett paradiset för amatörer?* av Hans Johnsson. Vid bokens tillkomst (1989) var Hans Johnsson direktör och ansvarig för information och samhällskontakt vid Atlas Copco, vidare styrelsemedlem i Svenska annonsörsföreningen, Stiftelsen medieforskning och medieundersökningar samt Business Advertising Council (N.Y.)

Bokens budskap känns fortfarande aktuellt.



”Din försäljning” ...

... är så speciell att den också kräver ett speciellt reklam- och informationskunnande. Här slutar konsumentreklamens breda, allmänna väg.

Kännetecken för ”din försäljning”

Teknikintensitet och affärsmässighet är alltså kännetecken för ”din försäljning” (oftast utan citattecken i fortsättningen). Ett annat kännetecken är att de personliga säljarinsatserna är avgörande – utan säljare, inga avslut. Men för att bli riktigt framgångsrika behöver säljarna stöd och avlastning med hjälp av reklam och information. Din försäljning kräver således en växling mellan insatser av säljare, reklam och information. Dessa insatser flätas samman i en *säljprocess*, som löper under en viss tid. Den kan sträcka sig från några dagar till flera år.

Sammanfattningvis domineras din försäljning av fyra faktorer:

- 1) Produkterna är teknikintensiva.
- 2) Affärerna sker mellan företag.
- 3) Säljarna har avgörande inverkan.
- 4) En säljprocess som kräver en viss tid.

Denna kombination av faktorer kännetecknar faktiskt otaliga försäljningsfall, trots att dessa ytligt sett kan förefalla mycket olika. Några få exempel:

- System för övervakning av elnät (med databehandling och telekom) säljs till eldistributörer.
- Tekniska konsulttjänster säljs till landsting.
- Centrifuger säljs till kliniska laboratorier.
- Lysdioder säljs till automationstillverkare.

Bokstavligen varje minut, året runt, sker affärer som dessa. Ytligt olika, men med samma principiella försäljningsförlopp. Detta ger den här boken existensberättigande och – förhoppningsvis – ett visst värde.

En effektiv säljprocess

Säljprocessens mål är ett *avslut*. Vägen dit kräver en *avslutskostnad*, inkluderande säljare, reklam och information. Avslutskostnaden är ett viktigt nyckeltal. Den är lätt att räkna fram, och den säger något om säljprocessens effektivitet. Om denna effektivitet skall bli hög, måste alla insatser *hänga ihop* som länkarna i en kedja. En så effektiv säljprocess åstadkommer man inte utan speciella kunskaper, vilka – i förbigående sagt – saknar motsvarighet i konsumentvärldens reklam för produkter som öl, glass och kläder. Där din försäljning börjar, där slutar konsumentreklamens breda allfarväg. Din försäljning mår väl av ett djupare tänkande, vilket nästa stycke antyder.

Du behöver en röd tråd

Om du behöver hjälp av en byrå, kanske med en annons, kan du slå upp ”Reklambyråer” i Gula Sidorna, och välja byrå genom att kasta tärning. Eller har du kanske redan en byrå? Hur som helst kan byrån sannolikt ge dig en annons som är snygg och tekniskt OK. Till ett rimligt pris, om du har valt rätt byrå.

Men tänk nu. Vad precis skall annonsen utträta? Vad skall du göra sedan? Kanske en annons inte är rätt val just här i din säljprocess? En bättre handbok kanske är det som behövs mest? Eller ett säljande bildspel? Kanske är det inte alls reklam eller information som behövs, utan en säljare till?

Frågor som dessa är mer än viktiga – de är *viktigast*. Men det är inte säkert att byrån kan ställa dem. Därför kan du – och din byrå – ha stor glädje av enkla metoder för att:

- Ställa de frågor som klarlägger säljprocessen och de rätta uppgifterna för säljare, reklam och information.

Därefter behöver du:

- Få fram konkreta förslag på reklam- och informationsalster.

Och sedan:

- Värdera bärkraften i dessa förslag.

Samt, till sist:

- Genomföra reklam- och informationsprojektet med en realistisk budget, på kort tid och med god styrning.

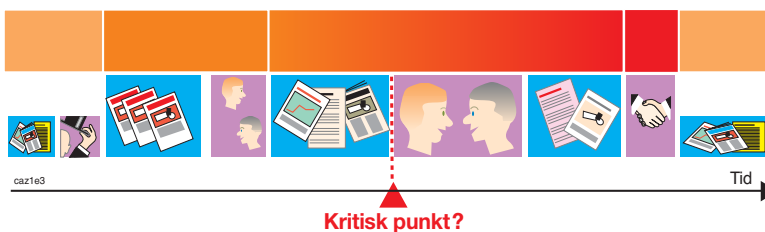
Kort sagt: Du (och byrån) behöver *en röd tråd* att följa, från första idé till färdigt alster. Det är denna röda tråd som den här boken försöker visa, bland annat genom att hålla fast vid att säljprocessen skall vara utgångspunkten för reklam och information. På tal om det: Varför skiljer man på ”reklam” och ”information”?



Slump eller medvetenhet?

Hur väljer du reklambyrå?

Kan du bedöma byråns kunskap, idéer och alster? Eller förs du bara med, viljelöst?



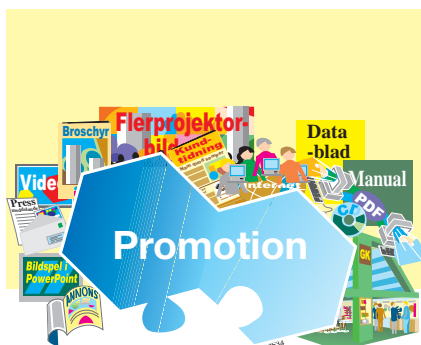
Stegvis utveckling

Din försäljning utvecklas vanligen stegvis, i en säljprocess med växelverkan mellan säljare, reklam och information, som bilden antyder. Denna bild kommer att förklaras längre fram i boken.



Din försäljning ...

... kräver de tre komponenterna, reklam, information och aktiv säljtid (den tid när säljarna verkligen säljer). *Avgörande* är oftast säljarnas insatser. Men de är dyra, och utan stöd av reklam och information blir försäljningskostnaden per avslut på tok för hög.



I din försäljning ...

... smälter ingredienserna reklam och information samman (jämför med bilden ovanför) till ett brett verkande säljstöd. I den här boken slås begreppen reklam och information ihop till **promotion**. Bra promotion håller kostnaden per avslut låg. Den bästa promotionen sänker den. (De här bilderna kommer du att se flera gånger).

Promotion = reklam + information

Reklam, tänker många, är annonser, klämmiga broschyrer och glimrande webbplatseffekter. *Information* är det där litet tråkiga: datablad, monteringsanvisningar, bruksanvisningar, handböcker och liknande. Ofta spåras en diffus föreställning om att det gäller två helt skilda inslag i säljprocessen. Denna uppfattning kan få den häpnadsväckande effekten att ett företags **REKLAM** (häftiga grejor, ”det som säljer”) tänks ut och produceras av en viss grupp människor, medan *information* (nyttig, tråkig, kan få se ut lite hur som helst, betyder inget för försäljningen) tänks ut och produceras av en annan grupp. Dessa två grupper kan vistas på helt skilda platser, även inom ett och samma företag. Ja, reklamen kan produceras av en extern byrå, medan informationen produceras internt, utan att de två grupperna ens träffar varandra. Det kan till och med handla om två skilda byråer, var och en i kontakt med sin autonoma avdelning inom ett och samma företag. Kanske finns det inte ens en profilhandbok som gemensamt rättesnöre.

Otroligt? Jodå. Men det händer. Ändå är, i din försäljning, reklamen meningslös utan det genast efterfrågade komplementet information. Information efterfrågas inte utan reklam. Information är säljande, om den utformas med kunskap. Kort sagt: När det gäller din försäljning bör alla mentala och fysiska gränser mellan reklam och information raderas en gång för alla. För att understryka detta, används i den här boken termen *promotion* för den *säljstödande kombinationen reklam + information*. Termens ursprung är latinets *promovere*, som ungefär betyder *föra framåt, föra vidare*, och det är just vad det handlar om!

I idealfallet rör sig en säljare stegvis mot ett avslut, i varje steg understödd av vägröjande och avlastande promotion. Framgångsrik försäljning skapas med rätt blandning av de två komponenterna *säljaktiv tid* och *promotion*.

De två komponenterna

Säljaktiv tid är den tid när en säljare verkligen säljer (och exempelvis inte reser, är på konferens, dricker kaffe, vårdar sjuka barn eller kopierar dåliga datablad).

Promotion är säljstödande annonser, webbinslag, kataloger, säljbrev osv. Promotionen hjälper säljarna att bli framgångsrika, genom att promotionen:

- ökar antalet kontakter, ”leads” (exponering);
- ökar säljarnas framgång genom att välja ut de hetaste kontakterna (selektering, kvalificering);
- ökar säljarnas säljaktiva tid (effektivitetsökning genom säljaravlastning);
- ökar antalet avslut under säljaktiv tid (tack vare starkt promotionsstöd i valda situationer).

Allt detta goda begränsas – för säljarnas del – antingen av bristande insikt om vad promotion kan uträtta, eller av brist på pengar. Även promotion kostar ju.

Tiden dominerar promotionens kostnader

Tre faktorer avgör promotionkostnaden:

1. *Projekthanteringen* – kostnaden för att planera, budgetera och styra projekten. Kan stå för en avsevärd andel.
2. *Arbetet med att skapa innehåll och form och få arbetet godkänt*. Här ligger ofta den största kostnaden. Den kan dock attackeras med vässad projekthantering.
3. *Den rena produktionskostnaden* t ex för tryckning. Ät den kostnaden kan i regel inte så mycket göras.

Promotionkostnaderna domineras oftast av faktorerna (1) och (2). Skälet är att projektledning, textförfattande, illustrationer, fotografering, formgivning, resor och sammanträden kräver *tid*, med motsvarande *timkostnader*.

Anlitas en byrå, syns åtminstone *dessa* timkostnader mer eller mindre klart i fakturorna. Men även säljföretagets uppgiftslämnare – säljare, produktexperter osv – lägger ju ned tid på sammanträden och intervjuer. De, och kanske några till, skall sedan granska utkast och korrektur och lämna omdömen och korrekationer. Många timmar! Men kostnaderna för dessa timmar flyter sällan upp till ytan och blir synliga.

Oavsett om tiden blir synlig eller ej, så tickar taxametern *per person* obönhörligen med 400 kr/h ... 1 200 kr/h. Hur får man en godtagbar avkastning på dessa kostnader?

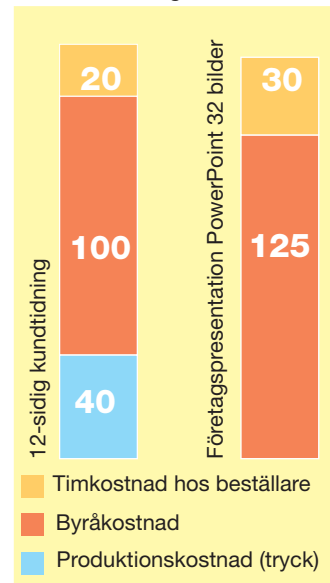
Användbarheten kommer att bli allt viktigare som konkurrensmedel framöver ... Alla tillverkare har i princip tillgång till samma teknik och det som kommer att avgöra konkurrenskraften är hur lätta och effektiva produkterna är att använda ...

– *Tomas Lagerberg*, chef för automationsforskning vid ABB Corporate Research, Sverige (”Min synpunkt”, i Automation 3:2007).

h3z1

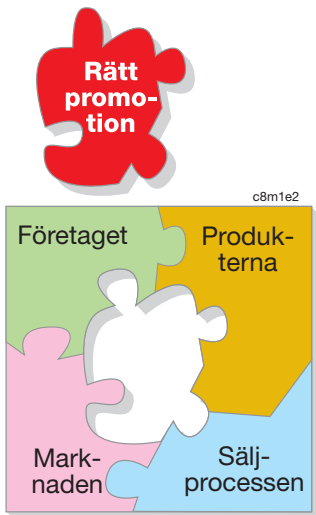
Framgångsmedel!

God information – t ex datablad, handböcker – är inget bihang till produkten utan en säljande del av den. En del som ökar försäljningens tempo och företagets prestige. Promotion, kort sagt.



Det är tiden som kostar.

Staplarna gäller två verkliga projekt och anger i tusental kronor de olika kostnadskomponenterna. Bilden visar att det är nedlagd arbetstid som totalt dominerar kostnadsbilderna. Därmed framgår klart vad projekthanterings viktigaste uppgift är.



Rätt promotion

Rätt promotion måste anpassas till företaget, produkten, marknaden och säljprocessen. Dessa grundläggande faktorer kan klargöras med hjälp av en QP-analys. Hur gör ni idag?

Enda vägen: Bättre projekthantering

Endast en bra projekthantering – från idéstadium till leverans – kan sänka timkostnaderna eller hålla dem nere. Basen för en sådan projekthantering är realistiska, väl förankrade planer, en realistisk budget, och metoder för att styra projektet och informera om det. Med en sådan projekthantering kan promotionalster produceras på rimlig tid och till rimliga kostnader – och få god verkan.

Steg nr 1 i projekthanteringen bör vara en beskrivning av promotioninsatsernas uppgifter i säljprocessen. För att få fram en sådan beskrivning krävs det att frågor ställs, svar lämnas, slutsatser dras och att allt sammanställs lättfattligt. Det krävs, kort sagt, en *analys*, lämpligen en *QP-analys* – lika viktig för små företag som för stora.

QP-analysen – en stabil grund

Med QP-analysen mejslar du systematiskt fram de fakta som skall avgöra promotionens uppgifter och innehåll. Dessa fakta sammanställs sedan i en rapport som uppdelas på fyra grundläggande områden:

- *Säljföretaget* – bilden av det på marknaden, positioneringen, säljorganisationen, målen m m.
- *Produkterna* – för- och nackdelar, bilden av dem hos målgrupperna, produkternas livscykelstatus m m.
- *Marknaden* – de köpande företagen, de köppåverkande människorna där, konkurrenter m m.
- *Säljprocessen, steg för steg* – så att den fungerar effektivt och i smidig samverkan med kunderna.

Rapporten gör fakta, slutsatser och rekommendationer tillgängliga för alla i företaget. Det är viktigt! Men givetvis görs inte en ny analys för varje promotionalster. Ju mer man redan vet, desto är mindre är analysbehovet.

Med QP-analysen kan man komma närmare svaret på en central (men knepig) fråga: Vad är den rätt a avvägningen mellan kostnaderna för aktiv säljtid och promotion?

Nedan ett klipp ur boken *Marknadskommunikation – ett paradys för amatörer?*

Ett internationellt utställningsdeltagande hamnar lätt på samma nivå som en större maskininvestering i verkstaden ... en större fyrfärgsbroschyr eller katalog kan jämföras med en ny långtradare ... Tänk om marknads-kommunikationsinsatserna skulle behandlas om investeringar! Hur många projekt skulle då ha genomförts med dagens nivå på beslutsfattandet? Och, om de genomfördes, hur många av projekten skulle klara resultat-kontrollen efteråt?

g2f2e2

Avvägningen – den ständiga frågan

För litet promotion gör säljarnas arbete ineffektivt, de får för svagt stöd. För mycket promotion förbrukar pengar som borde ha blivit säljartimmar. I båda fallen hamnar man vid sidan om maximal lönsamhet. Det önskar ingen, men ändå får promotionen ofta sin andel mycket schablonartat. Kanske kör man med en fast procentsats av omsättningen eller av bruttovinsten. Därför finns det skäl att oförskräckt fråga: Är dagens fördelningen OK? Varför? Om inte, hur borde den ändras?

Man kan också ställa frågor som: – Vad är den promotioninsats värd som ökar avslutsfrekvensen med 2 % ? (Svaret kan överraska.)

Nu hörs någon otåligt fråga: – Varför allt detta snack om pengar, när inte ett ord har sagts om formgivning, originalitet och skönhet?

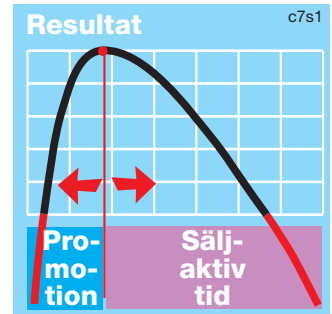
Det är verktygsfunktionen som intresserar

Javisst. Formgivning, originalitet och skönhet saknar ingalunda betydelse. Det ligger ett säljande värde i att annonser, broschyrer och webbplatser är vackra, och gärna ovanliga. Men alla promotionalsters *sanna uppgift* är att vara verktyg för att skapa goda affärsresultat. Det är som sådana verktyg de skall bedömas. En slö såg är en dålig såg, hur vacker den än är. En ineffektiv annons är en dålig annons, hur observerad, vältypograferad, allegoriskt finurlig och bildmanipulerad den än må vara. Detta synsätt genomsyrar den här boken, och därför utelämnas detaljfrågor om t ex formgivning och text (copy). Sådant behandlas i många andra böcker, ibland mycket bra.

Alltså: Gärna vackra alster, om skönheten gör dem effektiva. Men effektiviteten – verktygsfunktionen – förblir utslagsgivande. Kan man inom ett företag enas om det, bidrar det till bättre promotion. Dessutom kan meningslösa diskussioner och kaos elimineras. Är *det* viktigt? Ja, i högsta grad. Det visar verkligheten oavbrutet.

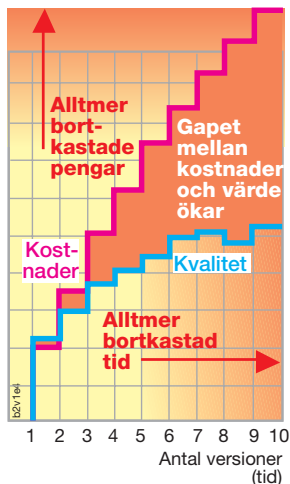
Mot gemensamma mål

Meningslösa diskussioner är (ursäkta ...) inte ovanliga i promotionvärlden. Huvudkontoret kan ha en åsikt, en lokal marknadschef en annan, säljchefen en tredje och säljarna en fjärde. Kaos. Hur gör man då? Kanske beslutas på hög nivå att en yttre resurs, en byrå, skall anlitas. Men det viktiga är inte byrån, utan att man gör en omstart på rätt sätt.



Den viktiga frågan

Promotionen svarar alltid för del av försäljningskostnaderna. Hur stor skall denna del vara för ge bästa affärsresultat? Vad är den hos er idag? Varför? (Bilderna speglar inte verkligheten, för vanligen är promotionens andel bara någon eller några procent.)



Projekthanteringen avgör kostnad och värde

Såväl promotionens kvalitet (verkan), som dess kostnader bestäms i hög grad av projekthanteringen. Den här bilden antyder en speciell aspekt på detta ämne. Bilden förklaras längre fram, men du ser kanske redan nu vilken typ av projektutveckling – ingalunda ovanlig – som den beskriver?

Omstarten sker lämpligen så här

- 1) **Enas om de stora dragen.** Inom hela företaget enas man om att promotionens enda uppgift är att *göra den totala försäljningskostnaden per avslut så låg som möjligt* (eller något liknande mål).
- 2) **Definiera uppgifterna.** Gör en analys (t ex en QP-analys) och *definiera promotionaktiviteternas och säljarnas rätta uppgifter* i de skilda stegen. Oenighet och kaos ersätts då av målmedvetenhet. Den som har förstått analysens idé, ser också om en byrå verkligen klarlägger de viktiga promotionbehoven.
- 3) **Gör en promotionplan,** och starta först *därefter* den kreativa fasen (basidé, text, form, originalitet och skönhet). Sist kommer produktionen.

Anlitas en byrå, skall den och säljföretaget vara två lika engagerade, kompetenta och ansvarstagande samarbete-re, låt vara inom något skilda områden. Säljföretagets mederkän är viktig, för bara säljföretaget kan avkänna rörelserna på marknaden, hos kunderna, i säljprocessen och hos konkurrenterna. Denna nästan seismografiska registrering är en förutsättning för all god promotion. Om säljföretagets medarbetare dessutom förstår vad promotionen skall uträtta, kan de välja – och uppskatta – en bra reklambyrå. Eller göra jobbet själva.

En sammanfattning

Promotionkostnaderna är oftast en liten del av försäljningskostnaderna, men skall ändå kunna motiveras. De motiveras av att promotion med de rätt uppgifter ökar försäljningsvolymen och håller kostnaden per avslut nere, eller sänker den. För att ge promotionen de rätta uppgifterna – och sedan producera den rationellt – krävs:

- En enkel modell av säljprocessen.
- En analys – *QP-analysen* – av promotionens och säljarnas uppgifter i säljprocessen.
- En bild av vad olika *promotionalster* kan uträtta och kostar.. En sätt att beräkna vad *säljaktiv tid* kostar.
- Metoder för att värdera bärkraften i förslag, utkast.
- Effektiv projekthantering för budgetering, planering, redovisning och styrning av promotionprojekt.

Främst detta, men också en hel del annat, är vad den här boken erbjuder.

Till sist

1. Bokens principer kan faktiskt tillämpas på all försäljning av kvalificerade produkter till företag och företagsliknande institutioner (t ex landsting, statliga myndigheter).
2. Åtskilligt i boken kan tillämpas även på konsumentvaror, t ex kapitel 4.2, *4i – reklamens atommodell*. Omvänt är t ex USP* och varumärkesbyggande sedan länge etablerade element i ”din försäljning”.
3. Boken baseras på tiotusentals timmar av arbete med högst varierande projekt. Dessa har gällt stora företag (t ex ABB och Telia), mindre företag och även enmansföretag. Innehållet vilar stabilt på verklighetens grund.
4. ”Business to business” skrivs ibland *B2B*, till skillnad mot *B2C*, ”business to consumer”. För *B2B*-reklam har även termer som *producentvarureklam* använts.
5. *En röd tråd* hade den brittiska flottan inslagen i tågverket; det gör en röd tråd till något som löper igenom allt man gör. Men för många är en röd tråd en *Ariadne-tråd*, tråden ut ur en labyrint. Båda betydelseerna passar som allegorier för bokens avsikter.
6. Du har väl insett nu, att boken borde heta *Promotionens röda tråd*? Men den specifika betydelse som den här boken lägger i ordet *promotion* kräver en förklaring, och den kunde inte komma förrän i detta kapitel. Därför fick titeln bli *Reklamens röda tråd*. Alla vet ju vad reklam är ...

Nästa kapitel säger mer om vad boken är och inte är och hur du kan läsa den.

Glöm inte bilderna. Som du har sett, så är bilder och citat inströdda här och var på sidorna. Längre fram kommer då och då hela sidcollage. Ibland skall bilderna illustrera kapitlets innehåll. Ibland är de en förberedelse inför ett kommande kapitel. Glöm inte att läsa bilderna. Det går bra att göra först eller sist. Nu, till exempel.

*)Begreppet USP (*Unique Selling Proposition*) introducerades av *Ted Bates & Company* under 1940-talet. Tolkningen av begreppet varierar, men det får en ingående definition av *Rosser Reeves* i den nu klassiska *Reklam med realism* (originalens titel: *Realism in Advertising*). Begreppet USP återkommer längre fram i en här boken.

Så är det!

Beställaren har ansvar. ”Utän tvivel är man inte klok”, sade Tage Danielsson. Så är det. Som beställare måste du tänka själv, veta själv, kunna tvivla. Utän tvivel blir du aldrig klok.

Enligt Bo Östen Johansson kan annonsörerna inte förlita sig på reklambyråerna, utan måste själva lära sig mer om hur de skall effektivisera sina reklaminvesteringar

Bo Östen Johansson
VD i Annonssörsföreningen
g2c4 citerad i Svenska Dagbladet 6 sept 1995