

JMG

Examensarbete i medie- och
kommunikationsvetenskap

2014-05-30

Institutionen för journalistik,
medier och kommunikation
www.jmg.gu.se

Fyra faktorer mot ett lyckat kundmöte

En kvalitativ studie som redogör PR-branschens problematiska arbetsmetoder och fokuserar på kundmötet som ett avgörande affärsmoment. Likt ett äktenskap handlar också studien om dialog, förtroende och relation.

– *It takes two to tango*

Författare: Nathalie Lindenhall & Matilda Åsén

Handledare: Orla Vigsö

Kursansvarig: Malin Sveningsson



GÖTEBORGS UNIVERSITET
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION

ABSTRACT

Titel	Fyra faktorer mot ett lyckat kundmöte
Författare	Nathalie Lindenhall & Matilda Åsén
Kurs	Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap, Göteborgs Universitet
Termin	Vårterminen 2014
Handledare	Orla Vigsö
Sidantal	49 sidor (exklusive referenser och bilaga)
Antal ord	18 713 ord (exklusive referenser och bilaga)
Syfte	Syftet med studien är att undersöka vilka faktorer som ligger till grund för den kommunikativa samförståelsen mellan PR-byråer och deras kunder under ett kundmöte.
Metod	Sju kvalitativa respondentintervjuer
Huvudresultat	Denna studie visar att PR-byråer gynnas av att arbeta med förberedande åtgärder inför ett kundmöte för att snabbare och mer kontrollerat kunna uppnå en kommunikativ samförståelse med kunden. <i>Research, kommunikation, frågor och förtroende</i> är fyra huvudfaktorer som studien har mynnat ut i. Genom att arbeta med dessa skapas goda förutsättningar för djupa dialoger, ömsesidig förståelse och långsiktiga kundrelationer. Huvudfaktorerna samspelar både med varandra och med andra underfaktorer såsom relation, strategi och personkemi för att lyckas uppnå en samförståelse mellan PR-konsult och kund.
Key words	<i>Public Relations, client meeting, trust, relation, communication, co-understanding, PR-consultant.</i>

FÖRORD

Vi vill börja med att tacka Carl Fredrik Sammeli på Prime för den tid och det engagemang du ägnat oss vid genomförandet av vårt arbete. Du har bidragit med värdefull kunskap utifrån verkligheten som varit väsentlig för denna uppsats. Vi vill också tacka våra sju respondenter som ställde upp på våra intervjuer så vi kunde genomföra vår undersökning. Slutligen vill vi tacka Orla Vigsö som trott på vårt val av ämne och bidragit med intressanta diskussioner.

Ett stort tack till er alla!

EXECUTIVE SUMMARY

Due to the media clutter in today's society it has become increasingly difficult for companies to successfully deliver their message. In order to gain a positive reputation from selective individuals, and to distinguish themselves from their competitors, companies have begun to hire experts in the form of PR consultants to help them with their communication.

As a PR consultant, it is essential to deliver more than just industry expertise; one must be able to create and sustain long-term, trustworthy relationships with both clients and their stakeholders. Despite an increase in the use of consultants, it has been shown that both customers and society have low confidence for PR consultants. Therefore it is of high relevance to examine the working process between the PR consultant and client, in order to identify gaps and opportunities for improvement in the cooperation.

This paper has its origin in the PR industry and will focus on exploring the communication between PR consultants and their clients before as well as during the first meeting of the collaborations. We ask ourselves the question of how PR-consultants can optimize the communication with the customer in order to more frequently and rapidly meet in a communicative co-understanding, which in turn may also have a positive effect on the public's perception of the PR-industry. This question resulted in the purpose to investigate the factors that underpin the communicative co-understanding between PR agencies and their clients during a client meeting.

Based on this purpose, the following questions were established

1. How do PR-agencies communicate with the customer before and during the first client meeting?
2. What does the relationship with the customer look like when a communicative co-understanding arises?
3. How do PR-agencies explain the situation when a communication breakthrough vs. communication breakdown occurs?

The theoretical starting point combines various theories dealing with areas of communication, interaction and relationship, as well as a deep dive into what constitutes trust. The selected theories frame the purpose of the study of communication and co-understanding.

We have conducted a qualitative study based on interviews with seven respondents from various PR-agencies. In our sample, we assumed the degree of expertise and that the PR consultants would have a clear overall picture about the agency's meeting processes. The interviews were conducted in Gothenburg and Stockholm, as well as one interview via Skype.

Our results show that there is a disagreement among PR consultants about how to create a communicative co-understanding with the customer. It was also made evident that the majority of respondents had never thought about how to create a co-understanding during a client meeting, and how best to build confidence rewarding customer relationships. We have,

through our interviews been able to distinguish four key factors which completes the aim of our research.

All key factors also include sub-issues that differentiate them depending on: the situation, PR-agency and client. The establishment of these key factors has proven that PR consultants can affect the quality of the customer collaboration already before the start-up by exercising preventive communication strategies.

The key factors are *research*, *communication*, *questions*, and *trust*, all of which are interrelated and in different ways affect the communicative co-understanding. Through comprehensive *research*, one can develop the communication process, and faster win the customer's trust, as well as get more efficient customer interaction and client meetings. Our research shows that it is fundamental to incorporate the client early on in the process, through continuous *communication*, in order to create positive conditions for mutual understanding and a good relationship with the client. It is also made evident that the importance of asking *questions* is fundamental in establishing a dialogue, and in identifying the clients core problem. Mutual *trust* is also essential for the collaboration to be successful; this is founded on personal characteristics, knowledge and relationship.

The study paves way for further research, enabling the possibility to examine the same purpose, from the customer's perspective. In order to discern the significance that communication and relationship have for a trustworthy Public Relations consultant.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT	I
FÖRORD	II
EXECUTIVE SUMMARY	III
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	V
1. INTRODUKTION	1
1.1 INLEDNING	1
1.2 BAKGRUND	2
1.3 PROBLEMATISERING	3
1.4 BEGREPPSDEFINITIONER	6
1.5 AVGRÄNSNINGAR	7
1.6 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
2. TEORI	9
2.1 EXCELLENCE THEORY	9
2.2 KONVERGENSMODELLEN	10
2.3 SCHRAMMS RELATIONSMODELL	11
2.4 INTERAKTIONSPERSPEKTIVET	12
2.5 FÖRTROENDE	13
2.6 SAMMANFATTNING TEORIER	14
3. METOD	16
3.1 VAL AV METOD	16
3.2 URVAL AV RESPONDENTER	17
3.3 GENOMFÖRANDE	19
3.4 EFTER INTERVJUERNA	21
3.5 AVSLUTANDE ANALYS OM STUDIENS TROVÄRDIGHET	22
4. RESULTAT OCH ANALYS	24
4.1 FRÅGESTÄLLNING 1: HUR KOMMUNICERAR PR-BYRÅN MED KUNDEN INNAN OCH UNDER DET FÖRSTA KUNDMÖTET?	24
4.2 FRÅGESTÄLLNING 2: HUR SER RELATIONEN UT MED KUNDEN NÄR EN KOMMUNIKATIV SAMFÖRSTÅELSE UPPSTÅR?	30

4.3 FRÅGESTÄLLNING 3: HUR FÖRKLARAR PR-BYRÅERNA SITUATIONEN NÄR ETT COMMUNICATION BREAKTHROUGH VS. COMMUNICATION BREAKDOWN UPPSTÅR?	35
4.4 SLUTGILTIGT RESULTAT	38
5. SLUTDISKUSSION	41
REFERENSER	43
BILAGA: INTERVJUGUIDE	46

1. INTRODUKTION

I detta kapitel ger vi läsaren en introduktion och förståelse till problematiseringen kring ämnet samt att vi beskriver bakgrunden till arbetet. Vi diskuterar även de avgränsningar vi gjort inför studien. Kapitlet ämnar också ta upp begreppsdefinitioner och avslutas med studiens syfte och frågeställningar.

1.1 Inledning

Vi lever idag i ett samhälle där vi ständigt omringas av olika problem och vägval. I takt med att den internationella utbildningsnivån ökar¹ och landsgränser överskrids, har konkurrenskraften hårdnat och kraven på individer och företag ökat. Den kraftiga media-tillväxten har bidragit till att vi dagligen överöses av olika budskap och intryck från diverse plattformar, vilket har lett till att vi som konsumenter selektivt väljer ut den information vi vill ta in och förvalta. Det specialiserade samhället tillsammans med det mediala brus och konsumenternas krav, har följaktligen lett till att många företag får problem med att nå ut med sina budskap. Att faktiskt lyckas göra sin röst hörd kräver rätt och smart kommunikation som ofta kan vara svårt att förstå utan expertis inom området. Därför är det många företag som tar hjälp av konsulter när problem uppstår, i hopp om att få vägledning mot rätt avfart.

Konsulter inom kommunikation anlitas i allt större utsträckning och är en bransch som kommer fortsätta att växa i framtiden.² En konsult är en rådgivande specialist som hyrs in för att erbjuda en kompetens som efterfrågas av kunden,³ men för att bli en bra konsult krävs det fler kunskaper än att kunna komma med bra råd.⁴ I kommunikationsbranschen har frågan om förtroende kommit att spela en allt viktigare roll⁵ och en förtroendegivande relation mellan konsult och kund byggs upp av både känslor och intellekt. En rak kommunikation och rigorös beslutsfattning är enbart några aspekter i de mer formella åtagandena, medan situationer som ”aha-upplevelser” och gemensamma uppenbarelser är andra mer känslofyllda moment som är minst lika viktiga för samarbetet.⁶

Samarbetet mellan konsult och kund utgörs av en rad olika möten. Mötena sker ofta under något begränsade premisser där faktorer som tid och budget kan påverka samarbetets möjligheter. Dessa begränsningar kan i en tidsbristande vardag komma från såväl konsult som kund, vilket gör en effektiv mötesprocess gynnsam för alla inblandade. För att lyckas åstadkomma ett produktivt samarbete ställs det höga krav på kommunikationen och förståelsen mellan konsult och kund. Därför är det nödvändigt med en fungerande interaktion i en konsultrelation, där parternas mål är att mötas i en gemensam uppenbarelse. Interaktionen är alltså det som ligger till grund för dessa aha-upplevelser under kundmötet, vilket betyder att situationen även är ytterst beroende av deltagarna och dess relationer.

¹ Ekonomifakta - Högskoleutbildade

² Sveriges informations förening - *En undersökning om chefers syn på informationsbranschen* 2005:2

³ Konsult.net - *Vad är en konsult?*

⁴ Maister et al 2000:x

⁵ Sveriges informations förening - *En undersökning om chefers syn på informationsbranschen* 2005:2

⁶ Maister et al 2000:24

I den här uppsatsen kommer du att få en inblick i vad som ligger till grund för händelsen då svenska konsulter inom Public Relations (PR) och deras kunder möts i en kommunikativ samförståelse. Våra tankar kring resultatet är att förberedande insatser inför kundmöten kan effektivisera kommunikationen och optimera kundmötet, vilket skulle gynna hela arbetsprocessen för kundens så väl som konsultens vinning. Trots påståendet *experience is key*, kan vi inte låta bli att undra hur man bara kan lita på magkänslan i så pass viktiga affärssammanhang.

1.2 Bakgrund

Public Relations

I kommunikationsbranschen har det blivit alltmer attraktivt att anlita PR-konsulter för företag som vill värna om sitt rykte och sina relationer.⁷ PR handlar just om att skapa ett gott rykte för organisationer genom att bygga goda relationer med samt skapa förtroendekapital hos deras intressenter, vilket görs genom någon form av utstuderad kommunikation.⁸ Intressenterna inom PR är de målgrupper som på ett eller annat sätt påverkar eller kan komma att påverka företaget.⁹ Dessa kan bland annat vara anställda, investerare, ägare, fackföreningar, politiska rörelser och konkurrenter.¹⁰ Genom att kommunicera kundens budskap samt lägga upp strategiska planer för kundens långsiktiga kommunikation, strävar PR-konsulter efter att skapa goda relationer utåt.¹¹

Vi som medborgare tror generellt mer på individer och företag som inte berömmar sig själva, vilket är en anledning till att PR har blivit framgångsrikt. Inom PR arbetar man inte efter ett egenintresse utan för att skapa publicitet i massmediers redaktionella utrymme och icke-köpta kanaler såsom tidningar, radio och TV.¹² Detta innebär att det som publiceras har filterats via redaktionell personal och på så vis kan ses som objektiv fakta. Genom att inte kommunicera via exempelvis annonser, kan målgruppen själv bilda sin egen uppfattning om företaget utan att utsättas för sälj.¹³

PR är värdefullt för många företag eftersom deras budskap och varumärke kan synliggöras och anammas som intressanta berättelser i media. Det är dock sällan som företag har full kontroll över var och när deras budskap publiceras, då det ofta filtreras genom nyhetschefer, redaktörer och reportrar innan det når målgruppen. Detta innebär att budskapet ofta omformuleras och sätts samman med andra budskap i en ny kontext. Det har visat sig ge branschen mer trovärdighet än om företaget själv skulle stå bakom publiciteten och säga hur fantastiska deras företag, produkter eller tjänster är.¹⁴

⁷ Lasson 2002:5

⁸ Cipr - *What is PR?*

⁹ Schmitz 2009:20

¹⁰ Falkheimer 2012:76

¹¹ Nationalencyklopedin - *PR*

¹² Falkheimer 2012:76

¹³ Schmitz 2009:20

¹⁴ *Ibid*:21

Trots att PR finns för att skapa “good will” och långsiktiga relationer, har allmänhetens förtroende för PR visat sig vara lågt. I en undersökning av SOM-institutet anses konsulter inom PR och reklam erhålla lägst förtroende av alla medverkande yrkesgrupper. Synen på konsulter ändras dock när begreppet PR tas bort och ersätts av bland annat informations- eller kommunikationskonsulter. Detta har lett till att många PR-byråer idag istället kallar sig för kommunikationsbyrå då man vill förflytta fokus från begreppet PR och dess negativa associationer till kommunikation som är mer neutralt.¹⁵

Det avgörande kundmötet

Vi har hittat ett moment i det vardagliga PR-arbetet som verkar vara en outforskad mark. Momentet som vi vill undersöka vågar vi säga är om inte den allra viktigaste, så en av de viktigaste faserna i konsultverksamhetens arbete och handlar om situationen där PR-konsult och kund möter varandra i en kommunikativ samförståelse. Om ett samförstånd inträffar så sker det oftast under ett kundmöte.¹⁶ Kundmöten är en stor del av verksamheten i PR och sker kontinuerligt både i uppstartsfasen av nya projekt som i ett längre kundsamarbete. Kundmöten är oftast fysiska möten där konsult och kund träffas och kommunicerar för att hitta en gemensam lösning, men kundmöten kan även utgöra kommunikation via exempelvis telefon eller mail. Det är under kundmötet som alla affärer skapas i de flesta konsultverksamheter och vad de har gemensamt är att kundmötet präglas av kommunikation samt har som mål att hitta en samförståelse för att kunna utveckla samarbetet. Som tidigare nämnt så inkluderar PR många olika intressenter, anmärkningsvärt är dock att det sällan finns ett affärs- och kundtänk inom PR.¹⁷

1.3 Problematisering

Stereotyper som får en hel bransch att lida

PR-konsulter ses ofta som *Spin-doctors* av samhället. *Spin* handlar om att vrida ett budskap och användes till en början genom att förklara oetiska och missledande aktiviteter av politiska konsulter. Idag används termen av media för att förklara alla insatser av organisationer eller individer som är gjorda för att tolkas ur en viss synvinkel. Samhället har därför ställt sig kritiskt till vridna budskap vilket har haft en negativ påverkan på många PR-insatsers trovärdighet.¹⁸ En vanlig stereotyp är att PR är en form av propaganda och manipulation, där man till och med kan tänka sig att ljuga för att uppfylla kundens önskemål. Konsekvenserna har lett till att PR-konsulters kommunikativa arbete många gånger inte blir tagna på allvar då de ses som missledande.¹⁹ Frågan om etik och förtroende har därför alltmer präglat PR-utövers dagliga arbete.²⁰

Det har även visat sig att det inte bara är samhället, utan även många kunder som hyser lågt förtroendet för PR-konsulter. I *The Trusted Advisor* skriver David Maister m.fl. att kunder

¹⁵ Larsson - *Synen på PR och reklamkonsulter*:81

¹⁶ Sammeli - Telefonsamtal

¹⁷ Larsson 2002:22

¹⁸ Wilcox, Dennis L. & Cameron 2012:11

¹⁹ Wilcox & Cameron 2012:9-11

²⁰ Larsson 2005:102

ofta utesluter konsulter ur det tidiga skedet av ett problem. Detta på grund av deras uppfattning att konsulttjänster främst handlar om höga timkostnader och oro rörande valuta för pengarna, snarare än ett förtroende för konsultens erbjudna branschexpertis.²¹ För att kunna stå emot branschens skepsis och urskilja sig från andra kommunikationsbranscher, är det därför en nödvändighet som PR-konsult att förtjäna samt bevara sitt förtroende genom hela sin yrkesverksamma karriär.

Konsten att skapa förtroende i en förtroendebaserad bransch

För att lyckas som konsult måste du kunna få dina kunder att öppna upp sig för dig och dela med sig av sina problem; det är alltså väsentligt att vinna kundens förtroende. Ambitiösa konsulter lägger ner väldigt mycket tid på att utveckla sina affärskunskaper, vässa sina spetskompetenser och bredda andra kunskapsområden. Dock är det sällan som det läggs tillräckligt med tankeverksamhet kring hur en PR-byrå skapar ett förtroende från sin kund, vilket heller inte är något som de flesta företag lär ut.²² Att många konsulter inte vet hur man undersöker förtroenderelationer kan ses som problematiskt i en bransch som PR, vars ledord att bygga långsiktiga relationer och arbeta för kundens bästa kan verka aningen förskönade utan en branschmetod som beskriver hur detta kan göras.

En relation handlar inte om att sälja

För att kunna bygga förtroende behöver det också finnas en relation mellan parterna.²³ Några av företagsvärldens mest använda termer är *kundorientering* och *kundfokus*, vilka är begrepp som många företag anser ligga i deras linje. Men om kundrelationer handlar om att först fokusera på kundens behov och önskemål, är det inte många företag som faktiskt implementerar ett äkta kundfokus.²⁴ I *Strategy and the fat smoker* skriver David Maister att många företag som tror sig ha en plan för sina kundrelationer i själva verket har en säljplan, vilket han betonar inte är samma sak. I en säljplan ligger fokus på att få tillgångar på kort sikt, medan en relationsplan handlar om att göra saker för kunden för att bygga ett samarbete på lång sikt. Om konsulter fokuserar på fördelarna som de själva kan få från ett samarbete och inte på hur konsulten kan hjälpa kunden att generera större fördelar, skapar du heller inga förtroendegivande relationer.²⁵

Det är sällan som konsult och kund arbetar relationsbyggande med varandra då viljan att få en omedelbar tillfredställelse kan förhindra dem från att göra vad som är bäst i längden. Genom att bygga personliga relationer baserade på ömsesidiga behov kommer både konsult och kund få ut mer av det som de vill ha, vilket Maister menar i sin tur resulterar i bättre samarbeten, och slutresultat. Många konsulter är inte beredda att skapa en äkta relation med sin kund då det ofta kräver ett åtagande som kan ta tid och energi.²⁶

²¹ Maister et al 2000:x

²² Ibid:x

²³ Maister 2008:79

²⁴ Ibid:75

²⁵ Ibid:75-76

²⁶ Ibid:81

Med en branschpraxis som handlar om att bygga långsiktiga relationer ställer vi oss därför nyfikna till hur PR-konsulterna ser på att bygga och investera i relationer, inte bara mellan kunden och kundens målgrupp, utan även mellan konsult och kund. Har svenska PR-byråer en strategi för hur man faktiskt bygger relationer?

Vägen mot ett samarbete går genom kommunikation

För att kunna skapa relationer och bygga förtroende krävs det att man som konsult och kund kommer överens. Att fokusera på hur man på bästa sätt möter och förstår kundens behov bör därför vara centrala åtaganden i en bransch med lågt förtroende så som PR, där konsulternas insatser ofta konkret kan mätas i ett resultat. Om PR-konsulternas bild av kundens behov är ofullständig kommer konsulten inte kunna förse kunden med väsentliga råd och på så vis inte heller prestera optimalt. För att förstå varför ett samarbete inte har lyckats är det därför av betydelse att analysera om bilden av situationen har varit korrekt uppfattad.²⁷ För att PR-konsulter ska kunna leverera utifrån bästa förutsättningar är det intressant att undersöka vad som gör att en kommunikativ samförståelse mellan PR-konsulter och kunder inträffar, samt vad som händer när detta inte sker. Kan det vara så att det finns en osäkerhet i hur PR-konsulter faktiskt skapar förtroende och en samförståelse med kunden under ett kundmöte?

Tidigare forskning

Tidigare forskning som gjorts mot diverse målgrupper har visat det viktigt att organisationen har så mycket förkunskaper om målgruppen som möjligt innan man påbörjar det kommunikativa arbetet. Ju mer kunskap företaget har om målgruppens ursprungliga normer, värderingar och handlingar, desto större är chansen att organisationen kan anpassa sitt budskap efter rätt förutsättningar och på så sätt nå större genomslag.²⁸ Denna målgruppsforskning är intressant då det även borde vara applicerbart på kunder inför ett kundmöte och inte enbart gälla den slutgiltiga målgruppen. PR-konsulter utgår ofta från- och tänker ofta på kommunikationen i kampanjer, men väldigt lite tankeverksamhet läggs på att reflektera över kommunikationen på själva kundmötet.²⁹ Kan organisationer vinna på att ha denna förkunskap om kunden inför ett kundmöte?

I Lewis och Weigerts artikel *Trust as a Social Reality* (1985), skriver de att den primära funktionen för att uppnå tillit är baserad på sociologiska snarare än på psykologiska grunder. Detta förklaras genom att det är i sociala sammanhang som tillit är mest betydelsefullt. I artikeln beskrivs tillit som en social upplevelse i ett socialt sammanhang med känslomässiga, beteendemässiga och kognitiva aspekter, snarare än många psykologers förklaring att tillit är en psykologisk egenskap som individen antingen besitter eller inte. Detta är intressant att bygga vidare på genom att undersöka hur viktigt det är med tillit i ett samarbete mellan byrå och kund, samt att undersöka hur tillit kan skapas i en kritisk situation som ett kundmöte.

²⁷ Bolman & Deal 2012:30

²⁸ Sandell - *Teorier i praktiken?*

²⁹ Sammeli - Telefonsamtal

Trust in the Evaluator-Client Relationship är en amerikansk avhandling som handlar om hur experter och kunder skapar förtroende i deras relation, samt vad förtroende egentligen är. Genom intervjuer med båda parter fann författaren Amy M. Mayer tio huvudsakliga faktorer som inverkar på förtroendet mellan kunder och deras experter. Tre av de viktigaste kategorierna var personliga karaktärsdrag, kunskap och relation.³⁰ Några viktiga beståndsdelar för att åstadkomma detta var genom att lyssna aktivt, träffas, vara öppensinnad till olika åsikter, testa relationen, dela personlig information och att ge feedback.³¹ De personlighetsdrag som uppskattades mest var bland annat öppenhet, vänlighet, ärlighet och stöttning.³² Den mest uppskattade kunskapen från båda parter var förmågan att använda sin intuition, läsa av människor och att ha ett gott rykte.³³ Vad som ansågs viktigast för relationen var att båda parter delade samma mål och hade samma inblick och deltagande i situationen. Förtroenderelationer beskrevs som ett partnerskap med respekt där man tycker om varandra. De längre relationerna ansågs också mer trovärdiga, förutom när förtroendet hade brutit vid ett tidigare skede.³⁴

Det finns tidigare forskning som handlar om PR-processen från research till utvärdering³⁵ och artiklar som handlar om hur man skraddarsyr kommunikationen med kunden.³⁶ Dock finns det ingen teori som undersöker kundmötet i en konsultverksamhet och angriper det kritiska momentet där byrå och kund hittar en kommunikativ samförståelse. Vad är det som händer när detta sker? Och vad är det egentligen som ligger bakom en samförståelse?

1.4 Begreppsdefinitioner

I det här avsnittet kommer vi att ta upp olika begrepp vars definitioner har en viktig betydelse för den fortsatta förståelsen av studien. Begreppen kommer att tydliggöras och förklaras utifrån studiens syfte så att läsaren får en djupare förståelse i kommande beskrivningar och diskussioner.

Första mötet

Första mötet är ett centralt begrepp för studien och kommer att behandlas i främst syfte- och resultatavsnitten. Första mötet är ett fysiskt möte som ingår i alla mötesprocesser mellan PR-byrå och kund när ett nytt projekt ska startas. Första mötet kan alltså uppstå både med nya som befintliga kunder. Viktigt att känna till är att första mötet i studiens befattning inte är ett så kallat "pitch-möte" eller "säljmöte" där PR-byrån försöker vinna kunden, utan fokuserar på det första mötet när PR-byrå och kund träffas för att påbörja ett samarbete.

Kommunikativ samförståelse

En *kommunikativ samförståelse* handlar om hur man genom kommunikation kan skapa en samförståelse mellan PR-byrå och kund. I en kommunikativ samförståelse förstår de

³⁰ Mayer - *Trust in the Evaluator-Client Relationship*:ii

³¹ Ibid:57

³² Ibid:60

³³ Ibid:63

³⁴ Ibid:66

³⁵ Wilcox & Cameron 2012:12

³⁶ McCarthy - *Tailoring Client Communication*

inblandade parterna varandra och delar samma världsbild rörande problem och lösningar. Den kommunikativa samförståelsen förutsätter att kommunikationen är anpassad till deltagarna.

Communication breakthrough

Begreppet *communication breakthrough* syftar på det specifika momentet när det uppstår en ”aha-upplevelse” mellan PR-byrå och kund. Ett communication breakthrough sker när PR-byrån och kunden har lyckats med kommunikationen så att den har tagit dem till ett ögonblick där allting faller på plats i ett ömsesidigt ”aha-moment”.

Communication breakdown

Begreppet *communication breakdown* syftar på momentet när PR-byrå och kund inte kommer fram till en kommunikativ förståelse. Ett communication breakdown handlar om att inte kunna komma överens och att inte förstå varandra på ett plan där man inte delar samma världsbild. Det är när PR-byrån och kunden inte kommer fram till en enad lösning och kan i värsta fall leda till att de inte fortsätter samarbetet.

1.5 Avgränsningar

När vi började vår process i uppsatsskrivandet var PR-branschen något som intresserade oss, framförallt av egenintresse men också för att branschen är explorativ utan någon tydlig branschmall att utgå ifrån. PR är dock ett väldigt brett ämne, vilket ledde till att vi valde att avgränsa oss till mötesprocessen, samt fokusera på att undersöka det första mötet mellan PR-konsult och kund. Det första mötet är intressant på grund av att det är där som väldigt många affärer mellan konsult och kund antingen inleds eller avslutas. Det är också där som man lägger grunden inför det kommande samarbetet. Vi ansåg därför det vara av vikt att reda ut om det fanns en modell som PR-konsulter tillämpar i praktiken inför och under detta viktiga möte.

Eftersom första mötet inkluderar många olika situationer valde vi att fokusera på det kommunikativa för att undersöka vad som kan ligga till grund för en kommunikativ samförståelse mellan konsult och kund.

1.6 Syfte och frågeställningar

Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka faktorer som ligger till grund för den kommunikativa samförståelsen mellan PR-byråer och deras kunder under ett kundmöte.

Genom att undersöka interaktionsprocessen mellan PR-byrå och kund hoppas vi kunna urskilja vilka faktorer som skapar en kommunikativ samförståelse. Med hjälp av dessa faktorer kan PR-konsulter komma att optimera kundmötet och effektivisera kommunikationen med kunden. Studien kommer främst att fokusera på det första kundmötet, samt kommunikationen runt det.

Frågeställningar

Utifrån syftet har vi formulerat följande frågeställningar:

1. Hur kommunicerar PR-byrån med kunden innan och under det första kundmötet?

Här vill vi undersöka hur PR-byrån och kunden kommunicerar med varandra innan det första mötet för att utforska hur värdefull en kommunikation är i början av ett kundsamarbete. Vi vill också urskilja hur detta påverkar kommunikationen under mötet och därmed den följande möteskaraktären. På så sätt hoppas vi kunna bedöma effekterna av kommunikationens betydelse under en mötesprocess.

2. Hur ser relationen med kunden ut när en kommunikativ samförståelse uppstår?

Här vill vi undersöka hur viktig relationen mellan PR-byrå och kund är för att skapa en kommunikativ samförståelse, samt hur man bygger en optimal kundrelation för att uppnå ett produktivt samarbete. Är exempelvis en personlig eller affärsmässig relation något att föredra.

3. Hur förklarar PR-byråerna situationen när ett communication breakthrough vs. communication breakdown uppstår?

Här vill vi undersöka hur PR-konsulter uppfattar och förstår situationen när en ”aha-upplevelse” uppstår, samt vad som händer när detta inte sker. Vi vill även urskilja vilka faktorer som ligger till grund för respektive händelse, för att kunna urskilja skillnader och likheter i ett lyckat och misslyckat kundmöte.

Scenario: Kundmöte

När nya samarbeten mellan PR-konsulter och kunder ska starta, kan processerna se olika ut. Ibland är det kunden som hör av sig till PR-byrån med en problemställning och andra gånger är det PR-byrån som hör av sig till kunden med ett förslag på samarbete. Efter att ha haft en första kontakt och beslutat om att träffas, är det oftast PR-byrån som tar kommandot över kommunikationen och för samarbetet vidare.

Ibland börjar samarbetet med ett så kallat *pitch-möte* eller *säljmöte*. Vid detta tillfälle har PR-byrån oftast fått en brief av kunden där de beskriver ett problem som de har samt förutsättningarna för detta. PR-byråns uppgift är då att presentera tankar och möjliga lösningar på kundens problem vid pitch-mötet, för att kunden därefter ska kunna avgöra om de vill fortsätta att arbeta med byrån eller inte. Om samarbetet inte börjar med ett pitch-möte kan mötesprocessen antingen inledas med ett mer avslappnat möte där man lär känna varandra och bestämmer samarbetsformer. Andra gånger går man dock direkt in i ett rådgivningsmöte, vilket ofta sker exempelvis vid kriser där man inte har tid att småprata utan måste börja arbeta direkt. Förutom vid krissituationer så börjar processen ofta med ett rådgivningsmöte med kunder som PR-byrån har haft kontakt med tidigare. Vad som kännetecknar alla samarbeten är att de alltid börjar med ett fysiskt möte för att på bästa sätt börja bygga upp relationen och förtroendet.

Under första mötet, det vill säga mötet efter pitch-mötet, börjar man sedan på allvar försöka hitta lösningar på kundens problem. Hur lång tid denna process tar och hur den ser ut är väldigt olika från byrå till byrå och kund till kund. Mötets karaktär och längd är också något som varierar kraftigt beroende på vilka personer som ansvarar och deltar i mötet.

2. TEORI

I följande avsnitt kommer vi att presentera teorier och perspektiv som vår studie utgår från. Vi kommer att korsbefrukta olika områden med teorier då studiens syfte att skapa en kommunikativ samförståelse förutsätter en mångteoretisk bas. Teorierna och perspektiven som vi har använt oss av är Excellencestudien, Konvergensmodellen, Relationsmodellen, Interaktionsperspektivet samt en djupdykning i vad förtroende är. Dessa kommunikations- och interaktionsteorier angriper syftet och ramar in vår studie väl. Nedan kommer vi att beskriva de olika utgångspunkterna mer ingående samt klargöra hur de berör varandra och vår studie i en avslutande sammanfattning.

2.1 Excellence Theory

Excellencestudien grundades av J. Gruning och Hunt och är en allmän teori om Public Relations som resulterade från en 15 år lång forskning om bästa praxis inom kommunikationshantering. Gruning och Hunt identifierade fyra modeller av PR indelade i envägs- och tvåvägskommunikation som bygger på historisk analys av PR-forskning, där den första modellen är den minst eftersträvande och den sista modellen är den mest eftersträvande. De mittersta modellerna, dvs. modell två och tre, hamnar däremellan.³⁷

Excellencestudien förklarade till en början värdet av PR för organisationer och samhälle som bygger på socialt ansvar och kvaliteten på relationer med intressenter. Teorin menade att om en organisation ska vara effektiv bör man uppträda på ett sätt som löser problemen samt uppfyller målen för både intressenterna och organisationen. Det betyder att organisationen bör identifiera sina målgrupper som berörs av eventuella organisatoriska beslut, för att sedan kommunicera med dessa på ett symmetriskt vis, det vill säga kommunicera sakfrågor som både är av intresse för organisationen och dess intressenter. Man bör även bygga högkvalitativa och långsiktiga relationer med dem då goda relationer är viktiga för att de minskar kostnader från bland annat tvister och negativ publicitet som orsakas av dåliga relationer.³⁸ Här följer en övergripande förklaring av de fyra modellerna i Excellencestudien:

Modell 1 - Press Agency/Publicity Model

I den första modellen vill företaget göra sig själva eller sina produkter kända. Där kan företaget göra felaktiga uttalanden, tala halvsanning eller ljuga för att få den uppmärksamhet som de vill ha. Man stävar efter att få publicitet och instämmer med uttrycket att ”all publicitet är bra publicitet”. Det är en envägskommunikation från företaget till kunderna som är baserad på enbart lite eller ingen research.

Modell 2 - Public Information Model

I den andra modellen vill man rapportera information på ett journalistiskt vis. Modellen är fortfarande baserad på envägskommunikation, men vad som skiljer denna modell från den

³⁷ Fearn-Banks 2007:43

³⁸ Gruning, James E. - *Excellence Theory in Public Relations*

första är att man här talar sanning. Modell 2 är vanlig bland företag och inom statliga myndigheter.

Modell 3 - Two-Way Asymmetric Model

Denna modell kallas även *scientific persuasion model* och här gör man undersökningar och enkäter för att övertyga allmänheten om att dela och följa organisationens synpunkter. Det tas emot en viss feedback men det är ingenting som förändrar organisationens ställningstaganden. I den här modellen styr organisationen och de vet alltid bäst.

Modell 4- Two-Way Symmetric Model

Den fjärde och sista modellen kallas även för *mutual understanding model*. I denna modell vill man åstadkomma en dialog mellan organisationen och dess intressenter. Modellen präglas av dialog och tvåvägskommunikation där man för samman de olika parterna för att tillsammans lösa problem och utbyta åsikter. Tvåvägskommunikation har visat sig vara den bästa PR-modellen för att skapa en långsiktig relation med intressenterna. Det är även det mest etiska tillvägagångssättet att utöva PR på, då lojaliteten ska vara lika viktigt mot organisationen som mot intressenterna.³⁹ Organisationer som använder sig av den fjärde modellen vet vad deras intressenter behöver, som i sin tur också förstår organisationens behov och önskemål. Man delar alltså information med varandra som öppnar upp för möjligheter och förändringar. Denna modell hjälper organisationer och deras intressenter att mötas i en ”win-win zon”. ”Win-win zonen” innebär att både PR-utövaren och dess omvärld skall vara nöjda med hur kommunikationsprocessen tar form och fortgår.⁴⁰

I den här studien kommer vi att utgå från modell 4 som också förklaras vara kärnan i Grunings modellkoncept. Den bygger i grunden på jämnt balanserad symmetrisk kommunikation, dock tar vi även hänsyn till att det även kan förekomma asymmetriska övertalningstekniker där organisationen försöker att påverka eller förändra intressenternas åsikter eller beteende. Anledningen till att man brukar inkludera en viss andel asymmetrisk kommunikation förklaras av att fullständig symmetri och balans i en kommunikationssituation inte är möjlig.⁴¹

Excellencemodellen är applicerbar i vår studie då vi vill undersöka om mixen av symmetriska och asymmetriska metoder är lösningen också under kundmöten. Vi vill ha modellen i åtanke för att se om PR-byråerna anser att kundmötet bör präglas av en total tvåvägskommunikation, eller om konsulterna har rätt till övertalningstekniker.

2.2 Konvergensmodellen, Rogers & Kincaid (1981)

Kommunikationsforskarna Rogers och Kincaid (1981) menar på att konvergensmodellen är intressant ur ett PR-perspektiv eftersom modellens centrala delar handlar om att nå ömsesidig förståelse. Där är kommunikationen alltid en delad upplevelse mellan två eller flera personer

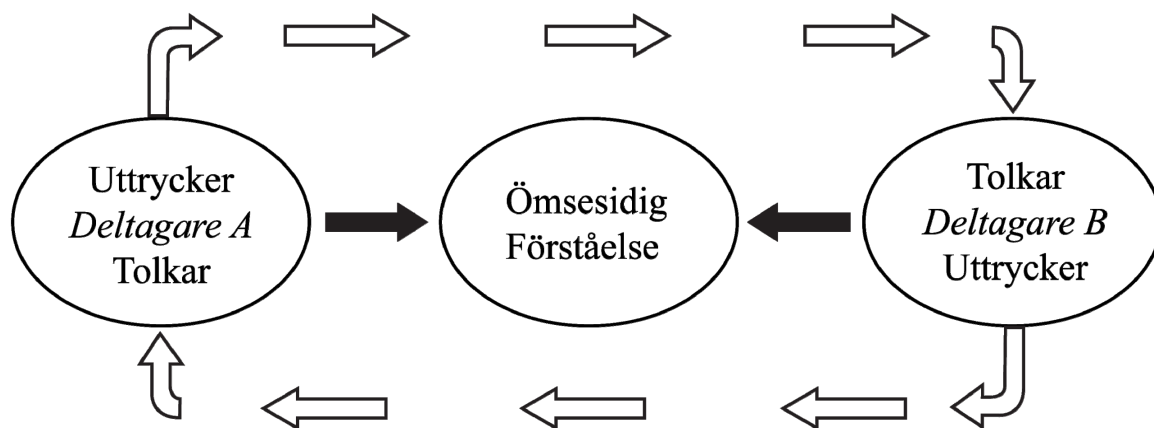
³⁹ Grunig et al 2002:15

⁴⁰ Larsson 2002:56

⁴¹ Ibid:56-57

som utbyter information med varandra i en ömsesidig process.⁴² Modellen beskriver kommunikationen som en dynamisk process som ständigt utvecklas, där deltagarna behandlar informationen genom att båda tar del av den samt genom att tolka och förstå densamma.

Det är lätt att det kan uppstå missförstånd i en kommunikationsprocess mellan personer som utbyter information med varandra, där olika budskap ska uttryckas och tolkas. Missförstånden i denna bemärkelse kan ha en negativ inverkan på den ömsesidiga förståelsen. Därför är det viktigt att båda parter inom kommunikationsprocessen har överseende med varandras tolkningar och visar intresse av att uttrycka ny mening och kunskap för att tolkningen ska kunna leda till något nytt.⁴³ Konvergensmodellen blir intressant i vår studie som handlar om det kommunikativa genombrottet.



Figur 1. Konvergensmodellen, Rogers & Kincaid (1981).⁴⁴

2.3 Schramms relationsmodell

Wilbur Schramms relationsmodell skiljer sig från många andra linjära kommunikationsmodeller och är en principmodell för hur två personer interagerar med fokus på deltagarnas strävan efter ömsesidig förståelse. Tanken med relationsmodellen är att människor samverkar socialt för att nå så djupt som möjligt i sin kommunikation.⁴⁵

Här beskrivs kommunikationsprocessen som en enhet bestående av minst två parter där alla besitter samma förmåga att koda, tolka och förmedla information. Det finns även en ständigt pågående feedback mellan parterna och det är här interaktivitetens betydelse belyses i kommunikationsprocessen.⁴⁶

⁴² Larsson 1997:37

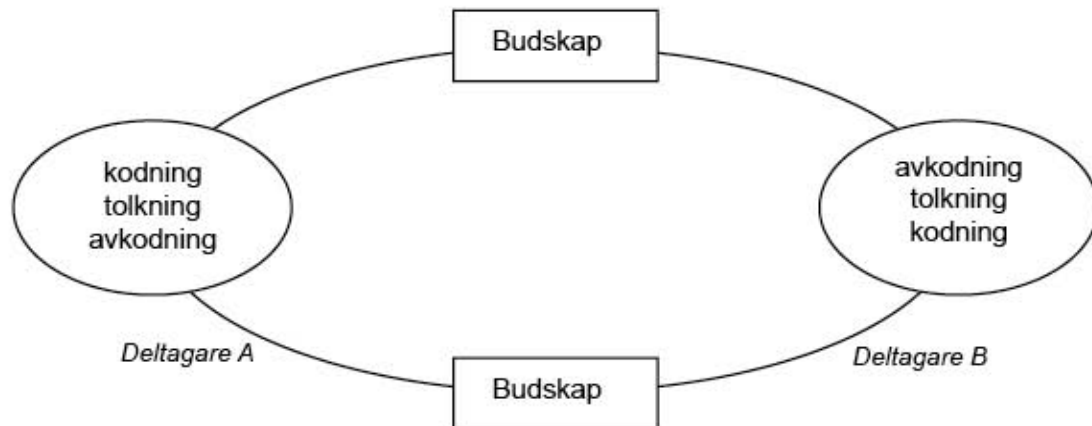
⁴³ Jakobsson 1998:34

⁴⁴ Larsson 1997:38

⁴⁵ Ibid:37

⁴⁶ Serverin & Tankard 1998:34-35

Schramms relationsmodell är intressant att implementera i vår studie för att se hur relationen mellan PR-konsulter och deras kunder påverkar det kommunikativa resultatet, samt om den kommunikativa förståelsen är kopplad till graden av interaktion mellan parterna.



Figur 2. Schramms relationsmodell.⁴⁷

2.4 Interaktionsperspektivet

Symbolisk interaktionism och tolkningsperspektivet är två samhällsvetenskapliga synsätt som har sin bas inom PR då de i hög grad bygger på kommunikation.

Symbolisk interaktionism utgår från att all interaktion är social och att människor interagerar med hjälp av symboler. Med symboler menas ord, föremål och handlingar som har en given och gemensam betydelse. Interaktionen bestäms sedan av deltagarnas åsikter runt dessa symboler och målet är att individerna ska dela samma verklighetsuppfattning. Om symbolerna inte har en gemensam betydelse för individerna så förhandlas en sådan fram.

Tolkningsperspektivet är en närliggande riktning som säger att den sociala verkligheten konstrueras av människor i interaktion. De tolkar varandra och förhandlar sina olika mål och aktiviteter för att nå en ömsesidig mening. Denna skola menar att förståelsen hos olika parter beror på vilken historisk kontext de associerar symbolen med, och visar därmed att verkligheten kan variera beroende på vilka personer som deltar i processen.⁴⁸

Interaktionsperspektivet sammankopplas med denna studie då vi vill undersöka vilka delade verklighetsuppfattningar som är nödvändiga för att en kommunikativ samförståelse ska skapas mellan två parter. Kan man påverka den andra partens tolkningsförmåga så att man lättare och snabbare kan få en delad verklighetsuppfattning?

⁴⁷ Larsson 1997:37

⁴⁸ Larsson 1997:30

2.5 Förtroende

Som PR-konsult befinner du dig i förtroendebranschen, där kunderna gör allt för att avgöra om du och ditt företag är rätt person för att lösa problemet. Det har gjorts undersökningar av SOM-institutet som visar på att konsulter inom PR-branschen har ett lågt förtroende jämfört med övriga yrkesgrupper som ingick i undersökningen.⁴⁹ Förtroende är därför något som präglar PR-konsulternas dagliga arbete och något som allt oftare tas upp i samhällsdebatten.⁵⁰

Förtroende är ett komplext begrepp och är bland annat en form av att agera samt reagera kunskapsmässigt och känslomässigt, vilka båda är väsentliga faktorer för en upplevd trovärdighet.⁵¹ Förtroende är också den uppfattning som lyssnaren har mot den som talar eller har talat, så för att känna förtroende för någon måste personen först uppfattas som trovärdig.⁵² Begreppen trovärdighet och förtroende är nära relaterade till varandra då båda belyser relationen mellan två parter och ofta avgörs efter någon form av kommunikationshandling.⁵³

Inför ett första möte och kommande samverkan med en kund behöver förtroendet byggas upp flera nivåer mellan personerna som möts eller ska samarbeta. Att vinna kundens förtroende handlar bland annat om att visa att du förstår kundens situation, att du ställer rätt frågor, samt visar ett intresse för kunden. Att visa en medvetenhet av sina egna handlingar är en annan faktor som förmedlar en känsla av trovärdighet.⁵⁴

Enligt Gejrot (2012) är *expertis, pålitlighet, anpassning och ödmjukhet* beståndsdelar som ingår i den så kallade ”förtroendekalkylen”. Förtroendekalkylen är en modell som hanterar mötet mellan människor från deras första kontakt och framöver. Vid innehavande av dessa faktorer ökar möjligheten att kunna skapa ett långsiktigt förtroende.⁵⁵ I PR-branschen kan det finnas ett problem då PR-konsulter och deras framtagna lösning inte alltid är mätbar, vilket kan göra det svårt för kunden att avgöra om lösningen är bättre än konkurrenternas. Däremot kan PR-konsulter genom ovannämnda beståndsdelar påverka kundens uppfattning och förtroende för den enskilde personen samt den föreslagna lösningen.⁵⁶

$$F=(E+P+A)*\ddot{O}$$

Figur 3. Förtroendekalkylen ”beräknar förtroendet (F) som summan av expertis (E), pålitlighet (P) och anpassning till kund (A) multiplicerat med ödmjukhet”⁵⁷

⁴⁹ Larsson - *Synen på PR. Och reklamkonsulter*

⁵⁰ Resumé - *Folk tror att PR handlar om att bluffa*

⁵¹ Hedquist 2002:12

⁵² Ibid:53

⁵³ Ibid:11

⁵⁴ Gejrot 2012:49

⁵⁵ Ibid:50

⁵⁶ Ibid:51

⁵⁷ Ibid:50

Förtroendekalkylen visar att förtroende sällan går att byggas upp av bara en faktor utan byggs upp i flera dimensioner då de fyra faktorerna har ett samspel med varandra. Expertis är ett exempel på en faktor som är nödvändig för att skapa förtroende, och handlar om vad vi kan samt vad kunden upplever att vi kan.⁵⁸ I kunskapsområdet är erfarenhetskunskap och teoretisk kunskap något som i många fall krävs för att framstå som trovärdig.⁵⁹ Dock stärks inte förtroendet hos kunden bara av att besitta kunskap, utan PR-konsulten behöver också kunna visa pålitlighet.

Pålitlighet handlar om att man håller det man lovar och lever upp till de förväntningar kunden har på det som sagts och den känsla som skapats i samverkan. Ju mer man träffar kunden desto starkare blir pålitligheten eftersom kunden då lättare kan koppla ihop det som sägs med handlingar. Ytterligare centrala aspekter som leder till ökat förtroende är förmågan att anpassa sig till kundens beteende och förstå hur man uppfattas av kunden. Den avgörande dimensionen ödmjukhet, handlar om inställning och attityd gentemot kunden, vilket är något man bör arbeta med hela tiden.⁶⁰

Då kunder hyser lågt förtroende för konsulter i PR-branschen är förtroendefaktorn högst relevant att inkludera i studien för att undersöka på vilket sätt den kan komma att vara avgörande i samförståelsen under ett kundmöte. Förtroende är något som PR-konsulter behöver då de ska bygga långsiktiga relationer med kunden.⁶¹

2.6 Sammanfattning teorier

De valda teorierna ramar in studiens syfte om kommunikation och samförståelse och kommer att användas som teoretiska glasögon vid tolkning av resultat och analys. För att lyckas hitta vilka faktorer som ligger till grund för en kommunikativ samförståelse behandlar teorierna potentiella beståndsdelar såsom relation, interaktion, förtroende och delad verklighetsuppfattning för att urskilja vilken betydelse dessa har för studiens syfte.

Med utgångspunkt i Schramms relationsmodell vill vi undersöka om man snabbare kan komma till en kommunikativ samförståelse genom att ha en bra relation med kunden och i så fall vad en bra relation innebär samt hur man bygger upp den. Utifrån Interaktionsperspektivet ställer vi oss även nyfikna till hur personernas verklighetsuppfattningar om befintliga problem och lösningar kan orsaka konflikter eller leda till ömsesidiga uppenbarelser, samt om det finns något sätt att motverka eller påverka detta. Är olika verklighetsuppfattningar kanske till och med bra för dynamiken och korsbefruktningen i mötet? Vi vill även undersöka hur PR-konsulterna resonerar kring förtroendets kraft samt se huruvida förtroendet och relationen ses parallellt med varandra.

Excellencestudien, Konvergensteorin och Interaktionsperspektivet berör även kommunikation i form av tolkning och tvåvägskommunikation, vilket tillsammans med de andra

⁵⁸ Ibid:50

⁵⁹ Hedquist 2002:25

⁶⁰ Gejrot 2012:51

⁶¹ Nationalencyklopedin - PR

beståndsdelarna kan tillföra en mer djupgående dimension i språkets användning. Här vill vi se hur viktigt det är med interaktion och kommunikation innan och under kundmötet, samt undersöka vilken roll det spelar för möteskaraktären och effektiviteten i mötesprocessen. Vem anser PR-konsulterna ska leda kommunikationen, och går det att urskilja hur de ser på och använder sig av övertalningstekniker?

Vi är medvetna om att teorierna greppar tag i samma grundläggande principer, men då de angriper studiens centrala delar är det av vikt att dessa betonas. Teorierna kommer att användas med olika fokus som tidigare presenterats mer ingående i slutet av varje nämnd teori. Med denna utgångspunkt hoppas vi kunna göra både övergripande och snävare analyser inom dessa områden. Vi tror att analysen mellan dessa olika faktorer kan komma att leda till en avslöjande förvirring kring hur de faktiskt hänger ihop och påverkar den kommunikativa samförståelsen.

3. METOD

I följande kapitel redogör vi den metod som använts för att undersöka uppsatsens syfte och frågeställningar, samt redovisar en motivering kring vårt urval av respondenter. Kapitlet ger en detaljerad beskrivning av hur vi gick tillväga både innan och efter intervjuerna, en diskussion kring studiens etiska ståndpunkter och vårt tillvägagångssätt för insamling av data. Vi avslutar med att diskutera arbetets validitet och reliabilitet.

3.1 Val av metod

För att få insyn i vad som ligger till grund för den kommunikativa samförståelsen under ett kundmöte, har vi valt att använda oss av kvalitativa samtalsintervjuer. Vi valde att utföra en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer för insamling av empiri då vi ville få goda möjligheter att urskilja mönster och avvikelser. Samtalsintervjuer gav oss möjligheter att ställa följdfrågor och registrera svar som var oväntade, som på så vis kunde ge oss en djupare insikt i frågan.⁶² Av denna anledning ställde vi i stort sett samma frågor till alla intervjupersoner och utgick från ett manus med specifika frågor. Till dessa specifika frågor adderade vi sedan följdfrågor för att uppnå mättnad i svaren samtidigt som vi även tillät intervjupersonerna att prata fritt runt frågan.

Anledningen till att en kvantitativ metod som exempelvis en surveyundersökning har valts bort i denna studie är att vi då hade fått en generell kunskap snarare än en djupare förståelse av problemet. Därför föll det sig naturligt att utföra en kvalitativ undersökning.⁶³

Det finns två övergripande undersökningar i den kvalitativa ansatsen för att nå kunskap om problemet, dessa är *informantundersökning* och *respondentundersökning*. Vid en informantundersökning ger svarspersonerna sak- och bakgrundsupplysningar med värde för hur verkligheten ser ut i ett visst avseende. Informantundersökningar utförs exempelvis när forskaren vill göra den bästa möjliga skildringen av vad som händer i en viss situation eller ta reda på hur en organisation fungerar. I en respondentundersökning sker intervjuer med respondenter som ger sin syn och sina uppfattningar om ämnet, där det just är strävan efter vad personen i fråga tycker och tänker som är det viktiga. Det ställs i stort sätt samma frågor till samtliga respondenter för att kunna urskilja mönster i svaren.⁶⁴

Våra analysenheter, PR-konsulterna, har primärt varit respondenter under våra intervjuer. Då intervjuerna under vissa tillfällen även har gått ut på att få PR-konsulterna att beskriva hur händelseförloppet i en mötesprocess ser ut, har även inslag av informantintervjuer uppstått.⁶⁵ Primärt har frågorna dock varit utformade för att få kunskap om PR-konsulternas tankar och uppfattning om vad som kan ligga till grund för en kommunikativ samförståelse. För att tydliggöra kommer vi i fortsättningen av denna studie att framställa analysenheterna som *respondenter*.

⁶² Esaiasson et al. 2012:251

⁶³ Ekström & Larsson 2010:54

⁶⁴ Esaiasson et al 2012:227-228

⁶⁵ Ekström & Larsson 2010:57

3.2 Urval av respondenter

För att försäkra oss om att studien var av relevans, tog vi redan innan vi påbörjade studien kontakt med personer i ledande positioner inom branschen för att se om det fanns ett intresse kring ämnet, varpå vi fick positiv feedback. Innan vi tog kontakt med respondenterna ställdes några urvalskriterier upp; respondenterna skulle vara professionella PR-konsulter med en tydlig helhetsbild kring mötesprocesserna. Vi använde oss av dessa kriterier för att säkerställa oss om att få en god insikt i konsulternas syn på och upplevelse för situationen i kundmöten. Respondenterna har också en god insikt i och kunskap om företagets arbetsätt.

I vårt urval strävade vi efter en *intensitet* och *maximal variation*. Dessa är två metoder som är vanligt förekommande vid samtalsintervjuer. Alla strategiska urval bygger på en princip om intensitet. Intensitet handlar just om att respondenterna förväntas bestå av ett koncentrat av kunskap, som också är en viktig faktor för vår studie. Därför har vårt urval riktat sig mot de mer erfarna konsulterna på PR-byråerna som innehar den kunskap som krävs för att uppfylla studiens syfte.⁶⁶ Maximal variation i urvalet tar hänsyn till ett antal faktorer såsom kön, ålder, yrke och distrikt för att få en bredd i respondenternas egenskaper, samt kunna identifiera gemensamma mönster i svaren.⁶⁷

I urvalet utgick vi från graden av expertis som är den viktigaste egenskapen att ta hänsyn till i vår studie och var även något vi kunde styra över. Vi kunde till viss del styra över egenskaper som kön då vi i urvalsprocessen kontaktade de önskade respondenterna. Däremot hade vi ingen möjlighet att styra över ålder, vilket heller inte var väsentligt för vår studie. När vi skickade ut våra förfrågningar försökte vi få en jämn fördelning av könen och skickade därför både till män och till kvinnor som passade in i våra kunskapskriterier. Detta resulterade lyckligtvis i att vi fick en jämn fördelning av könen i vårt slutliga urval. Av de sju PR-byråerna vi kom i kontakt med var fyra tjejer, varav en grundare för företaget, och de resterande tre var män där två av dessa satt på VD-posten.

Vi har medvetet gjort ett urval med olika positioner av experter på företagen och inkluderat såväl VD:s och grundare som PR-konsulter för att få en bredd inom expertisen. Vi var dock tydliga med vikten av att alla respondenter, oavsett position, skulle ha en god insikt i mötesprocessen. Att efterfråga expertisers medverkan kan ses som ett risktagande från vår sida då det ofta är svårare att få tag på personer med en hög position.⁶⁸ För att uppfylla studiens syfte var det dock nödvändigt för oss att intervjua experter med olika erfarenheter för att få tillräckligt med kunskap och variation i svaren, för att sedan kunna diskutera och jämföra ämnet utifrån respondenternas erfarenheter.

Då många byråer idag arbetar integrerat var det svårt att enbart nå renodlade PR-byråer, dock var vi tydliga med att informera respondenterna om att det var mötesprocessen inom PR som vi ville undersöka. Av praktiska och ekonomiska skäl kunde vi inte resa landet runt för att träffa intervjupersonerna och avgränsade oss därför till Stockholm och Göteborg då vi ville

⁶⁶ Esaiasson et al 2012:260

⁶⁷ Ibid:260-261

⁶⁸ Ekström & Larsson 2010:63

utföra intervjuerna via fysiska möten. Att våra respondenter befinner sig i storstäder kan möjligtvis ha påverkat resultatet, då PR-konsulter i mindre städer kan ha ett annat synsätt. Då våra slutgiltiga respondenter arbetar i väletablerade företag, anser vi dock att syftet sannerligen kan besvaras med hjälp av deras kompetenser och åsikter.

För att nå ut till våra respondenter sammanställde vi ett kort och koncist mail där vi berättade om studiens syfte, samt frågade om de skulle vilja ställa upp på en intervju. I vårt första urval ingick stora som små byråer med olika kundsegment, då vi önskade få en så stor spridning som möjligt av PR-byråer för att göra studien generaliserbar. Tyvärr visade det sig att de små PR-byråerna vi kontaktat inte hade tid att ställa upp, vilket innebar att vi fick nöja oss med att intervjua medelstora till stora företag. Det är möjligt att resultatet av en liten PR-byrå hade sett annorlunda ut, men tack vare de medverkande företagens kredibilitet anser vi att bortfallet inte påverkar resultatets generaliserbarhet. På grund av tidsbrist kunde vi inte intervjua så många PR-byråer som vi till en början hade önskat, dock tillät det oss att göra genomtänkta urval och noggranna förberedelser för att få ut all väsentlig information av de intervjuer vi genomförde.⁶⁹

Lista över PR-byråer

Byrå	Storlek	Stad	Titel	Kön
Byrå A	Medelstor	Stockholm	VD	Kvinna
Byrå B	Medelstor	Stockholm	VD	Man
Byrå C	Stor	Stockholm	PR-konsult	Kvinna
Byrå D	Stor	Stockholm	Grundare	Man
Byrå E	Stor	Göteborg	PR-konsult	Man
Byrå F	Stor	Göteborg	PR-konsult	Kvinna
Byrå G	Medelstor	Stockholm	PR-konsult	Kvinna

Till slut var det sju PR-byråer som medverkade i vår studie. Målet för oss var att uppnå empirisk mättnad, vilket vi kunde göra med ett fylligt material baserat på innehållsrika intervjuer.⁷⁰ Studiens validitet avgörs bland annat av att man intervjuar rätt personer och får tillräckligt djup i intervjumaterialet så att syftet med studien kan uppfyllas.⁷¹ Då vi gjorde noggranna förberedelser inför intervjuerna ansåg vi att vi skulle ha goda möjligheter att uppnå en mättnad av vårt intervjumaterial. Med facit i hand kan vi konstatera att sju intervjuer gav oss tillräckligt med innehållsrik information eftersom respondenterna tenderade att upprepa information som tagits upp i andra intervjuer.⁷²

⁶⁹ Esaiasson et al 2012:261

⁷⁰ Ekström & Larsson 2010:77

⁷¹ Ibid:77

⁷² Esaiasson et al 2012:168

3.3 Genomförande

Förberedelser

Utifrån våra frågeställningar och den teoretiska ram som presenterats i tidigare teorikapitel utformade vi en intervjuguide som vi använde oss av under intervjutillfällena. Detta hjälpte oss att strukturera och kategorisera frågorna efter fyra teman, så att vi säkert visste att vi frågade efter det vi avsåg undersöka.⁷³ Som tidigare nämnts så hade vi i ett tidigare skede haft mailkontakt med respondenterna för respektive PR-byrå där vi informerade dem om bakgrund och syftet med studien. Vi hade informerat om hur lång tid intervjun skulle beräknas att ta, då vi tidigare hade utfört två testintervjuer. Allt detta för att ge en klar och tydlig bild av vad vi skulle göra samt att respondenterna skulle veta hur lång tid de skulle behöva avsätta för att delta i intervjun. Vi utförde två testintervjuer på personer som arbetar i branschen och har kunskap om ämnet för att försäkra oss om att frågeformuleringarna fungerade, var lätta att förstå samt undersöka om det var något som behövdes förtydligas. Vi fick även en känsla för hur långa intervjuerna skulle bli och om antalet frågor var tillräckligt, samtidigt som det gav oss möjlighet att testa vår inspelningsutrustning.⁷⁴ Detta var också något vi gjorde för att testa om vi konstruerat en bra intervjuguide utifrån form och innehåll, där innehållet ska ta upp studiens problemformulering och formen ska se till att frågorna är lätta att förstå så att samtalet blir mer levande och dynamiskt.⁷⁵

Intervjuguiden

Inledningsvis i vår intervjuguide ställde vi mer generella frågor kring företaget och personen för att uppnå en avslappnad stämning.⁷⁶ Men även om man eftersträvar en avslappnad stil ska man som intervjuare vara medveten om att det kan skapa en omvänd effekt istället då intervjun kan upplevas som oseriös.⁷⁷ Vi försökte hela tiden eftersträva att hålla en seriös nivå med en tydlig struktur för att undvika att respondenterna inte skulle bli störda och uppfatta våra frågor som banala.⁷⁸ Vi hade också förberett ett antal följdfrågor som möjligen kunde bli användbara under intervjutillfällena. Vissa följdfrågor dök upp under våra testintervjuer som vi inte hade tänkt på innan, vilket gjorde att vi kände oss mer förberedda inför våra intervjuer. Vi var som intervjuare noga med att vara lyhörda för att vägleda respondenterna in på rätt väg om diskussionen gled ifrån ämnet.⁷⁹

Intervjutillfället

Samtliga intervjuer genomförde vi som intervjuare tillsammans. Vi var båda delaktiga i intervjuerna men det var alltid en som hade huvudansvaret vilket gjorde att vi kunde komplettera varandra med följdfrågor. Upplägget gjorde det också lättare för oss att noggrant lyssna på svaren medan den andra pratade, vilket ledde till att vi kunde ställa relevanta följdfrågor. Genom att vi gjorde intervjuerna ihop behövde vi heller aldrig oroa oss för att

⁷³ Ibid:264

⁷⁴ Ekström & Larsson 2010:65

⁷⁵ Esaiasson et al 2012:264

⁷⁶ Ibid:265

⁷⁷ Ekström & Larsson 2010:66

⁷⁸ Ibid:66

⁷⁹ Ibid:66

intervjuerna skulle utföras på olika sätt.⁸⁰ Vi spelade in samtliga intervjuer som vi så snabbt som möjligt transkriberade efter avslutat samtal, då vi hade intervjun färskt i minnet.⁸¹ Vi gjorde inte några ändringar i vår intervjuguide, utan kände oss genomgående nöjda med vår utformning och behöll den som den var.

Intervjuerna varierade mellan 45 – 60 minuter. Vissa av respondenterna gav mer uttömmande svar på frågorna medan andra svarade mer generellt. Här var det viktigt att vi var lyhörda och kunde ställa relevanta följdfrågor på de frågor som inte gav uttömmande svar.

Till en början var det en utmaning att styra de första intervjuerna då vi inte hade så mycket kunskap i bagaget om att leda en intervju. Med tidens gång samlade vi på oss kunskap och upplevde att vi hela tiden växte som intervjuare med den erfarenhet vi fick. Vi eftersträvade att kunna styra intervjun så att vårt syfte förverkligades, men också så att respondenten fick prata fritt runt om detta syfte.⁸² Då syftet med intervjuerna var att skapa ett samtal var det viktigt att inte låsa sig vid de etablerade frågorna, vilket vi var medvetna om och försökte vid varje intervjutillfälle att behålla en så flexibel attityd som möjligt.⁸³ Det faktum att vi utförde testintervjuer gjorde att vi lättare kunde slappna av och släppa intervjuguiden under intervjuerna, vilket ledde till ett mer öppet samtal.

Alla intervjuer utfördes på respektive arbetsplats, förutom en som utfördes via Skype. Vi hade två intervjuer i vår hemstad Göteborg och det var även dem vi utförde först. De andra intervjuerna tog plats i Stockholm, även den som utfördes via Skype. Vi ville underlätta så mycket som möjligt för våra respondenter och utförde därför intervjuerna på deras arbetsplatser. Vi var tydliga med att det skedde på deras villkor för att de skulle känna sig bekväma i intervjusituationen.⁸⁴ Det finns en tanke om att dessa miljöer kan ha påverkat våra respondenter, men eftersom mötet skedde avskilt från deras kollegor anser vi att det inte fanns något negativt med att sitta i företagets lokaler. Vi bedömer därför att det är osannolikt att miljön skulle ha påverkat vårt slutgiltiga resultat.

Då en av våra respondenter inte befann sig i Sverige, var vi tvungna att utföra intervjun via Skype. Det var en av våra sista intervjuer som vi genomförde vilket gjorde det lättare att utföra intervjun då vi var ”varma i kläderna” och kände oss bekväma i intervjurollen. Vi kände oss mer avslappnade vilket säkerligen underlättade situationen av att ha en intervju via Skype. Dock är vi medvetna om att det kan ha lett till tillfälliga hörfel och missförstånd som en intervju ”face-to-face” kanske hade kunnat undvika, eftersom man i en social interaktion tar del av flera symboler som minspel, känslor och gester.⁸⁵ Detta är något som vi gick miste om vid utförandet av vår Skype-intervju.

⁸⁰ Esaiasson et al 2012:267

⁸¹ Ekström & Larsson 2010:69

⁸² Ibid:67

⁸³ Ibid:66

⁸⁴ Esaiasson et al 2012:268

⁸⁵ Ekström & Larsson 2010:66

3.4 Efter intervjuerna

Efter varje genomförd intervju analyserade vi samtalet och för att se om det fanns några tankar eller speciella iakttagelser som vi hade gjort under mötets gång. Som tidigare nämnt så transkriberade vi intervjun så snabbt som möjligt för att säkerställa att vi inte gick miste om reflektioner som gjordes under intervjun. Detta kan vara viktigt då det kan uppstå situationer som exempelvis ironi som under samtalet känns självklart, men som vid ett senare tillfälle kan bli svårare att utläsa.⁸⁶ Den av oss som ansvarade för intervjun ansvarade även för intervjuns transkribering. Därefter läste vi igenom varandras transkriberade material samt noterade intressanta citat och analyser.

Vi använde oss av kartläggningsmetoden när vi skulle analysera vårt material, vilket är en metod för att kartlägga all information och göra det tydligt och åskådligt.⁸⁷ Genom att vi gjorde på detta sätt var det lättare att urskilja likheter och olikheter inom de fyra huvudkategorier som studien innehåller. De olika teman vi utgick ifrån var kommunikation, relation, förtroende och samförståelse. Till dessa teman hade vi sju underkategorier där vi placerade in våra svar. Efter att vi fått in alla svar i tabellen använde vi oss av en färgskala för att tydligt se skillnader och likheter i svaren.

Avslutningsvis hjälptes vi åt att identifiera det typiska, det avvikande, det extrema och spännvidden inom de fyra huvudkategorierna innan vi sammanställde vår analys. I resultatet såg vi till att alla respondenters svar blev representerade lika mycket och använde citaten i lagom mängd.⁸⁸

Intervjuareffekt

När man utför en kvalitativ samtalsintervju är det viktigt att ha avseende med att svaren kan skilja sig beroende på vem det är som ställer frågan; det kan uppstå en så kallad intervjuareffekt. Intervjuareffekter under en samtalsintervju kan handla om att de intervjuade anpassar sina svar till vad de tror sig förväntas av dem och svaren blir därför inte helt sanningsenliga. En omedveten påverkan från intervjuarens sida kan vara sådant som mimik, gester eller uttal när frågorna läses upp. Det är svårt för oerfarna intervjuare att styra över dessa händelser och motverka att det inträffar.⁸⁹

Då vi inte har någon större erfarenhet av att utföra intervjuer fanns det en risk att det skulle inträffa oönskade effekter. Men eftersom vi var medvetna om detta så arbetade vi för att hela tiden minimera riskerna för att en sådan effekt skulle inträffa. Vi tänkte exempelvis på hur vi ställde våra följdfrågor så att de inte skulle bli ledande. Innan vi påbörjade intervjuerna inledde vi med att kort berätta om studiens syfte och hur intervjun skulle gå till. Vi var noga med att inte berätta för ingående just för att undvika att respondenterna skulle ge oss svar de tror sig förväntas av dem. Vi försökte indikera att det inte fanns några rätt eller fel i svaren, utan att vi ville att de skulle utgå från sin egen uppfattning. Genom att vi gjorde detta samt att

⁸⁶ Ibid:69

⁸⁷ Esaiasson et al 2012:272

⁸⁸ Ekström & Larsson 2010:72

⁸⁹ Esaiasson et al 2012:235

respondenterna erbjöds och valde att vara anonyma, blev resultatet av intervjuerna raka och ärliga svar från respondenterna. Trots detta är det något som bör tas med när man beräknar reliabiliteten.

Etik

Steinar Kvale och Svend Brinkmann förtecknar fyra aspekter i den kvalitativa forskningsintervjun som forskare bör ta hänsyn till ur en etisk synpunkt: Informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll.⁹⁰ Om en studie skall vara etiskt försvarbar är det viktigt att man som intervjuare tar hänsyn till en viktig del så som informerat samtycke. Det innebär att man berättar om studiens upplägg för intervjupersonerna samt informerar dem om studiens syfte. Allt för att intervjupersonen skall känna sig trygg. De har också rätt att veta att de när som helst kan dra sig ur då det är frivilligt deltagande. Det ingår även att man som intervjuare skall informera om rätten till konfidentialitet. Konfidentialitet handlar om vilken information som kommer vara tillgänglig och för vem.⁹¹

Efter att vi mailat ut förfrågningar om medverkan till en kvalitativ intervju och vi sedan fått feedback om intresseanmälningar kontaktade vi våra respondenter ytterligare en gång via e-post. Detta gjorde vi för att stämma av tid och plats för genomförandet av intervjuerna. Vi var väldigt noga med att informera respondenterna om att vi ville underlätta för dem och föreslog att vi då kunde ses på deras arbetsplats men att vi var öppna för förslag om de ville ses någon annanstans. Det vi eftersträvade var att vara så tydliga som möjligt. Eftersom samtliga av våra respondenter ville vara anonyma var vi tvungna att avgränsa oss till att bara ta upp egenskaper som kön, vilken position respondenten hade, storlek på byrån samt i vilken stad som byrån ligger. Det finns en risk med att vi var tvungna att avgränsa oss till dessa egenskaper, men våra respondenters konfidentialitet vägde högre. Vid själva intervjutillfället talade vi om att vi skulle spela in intervjuerna men att vi endast gjorde det för att kunna transkribera materialet korrekt. Vid intervjutillfällena berättade vi även att respondenterna när som helst kunde avbryta.

3.5 Avslutande analys om studiens trovärdighet

Man når hög validitet i en studie genom att ta hänsyn till olika aspekter som kan ha påverkat studiens resultat och dess tillförlitlighet och att nå hög validitet betyder att man faktiskt mäter det studien avser att mäta. Reliabilitet betyder frånvaro från slumpmässiga eller osystematiska fel och man når hög reliabilitet i en studie genom att utföra intervjuerna på samma sätt.⁹²

För att försäkra oss om att studien mäter vad den avser att mäta, har vi noggrant och konsekvent gått igenom studiens syfte, frågeställningar, teorier och intervjuguide för att försäkra oss om att validiteten var så hög som möjligt inför den slutgiltiga analysen av empirin. Vi strävade hela tiden efter att få ett djup i våra svar från respondenterna samt att få så sanningsenliga svar som möjligt, där vi hela tiden utförde intervjuerna under samma

⁹⁰ Kvale & Brinkmann 2009:87-92

⁹¹ Ibid:87-88

⁹² Ibid:72

premisser. Utifrån vårt metodval, urval av respondenter samt frågeställningar anser vi att vi lyckats nå en hög validitet.

Något som kan ha påverkat reliabiliteten är att ett intervjutillfälle, på grund av praktiska orsaker, gjordes över Skype. Dock har det resterande arbetet utförts på ett så systematiskt sätt som möjligt för att få ett tillförlitligt resultat. Då vi som utför denna studie inte har så mycket erfarenhet av att genomföra intervjuer kan det vara så att vi missat ställa en följdfråga eller ställt ledande frågor. Men eftersom vi var medvetna om oönskade effekter som kan inträffa under en samtalsintervju, arbetade vi hela tiden för att minimera riskerna. Något som kan styrka detta är att vi gjorde testintervjuer innan vilket resulterade i att vi snabbare blev fria från intervjuguiden och mer bekväma i kläderna. Detta gjorde att vi kunde ställa mer relevanta följdfrågor och på så sätt fick vi också ett djup i våra svar. Övriga brister har tidigare redovisats i detta metodkapitel och vi har genomgående haft en hög medvetenhet om att samtliga delar av metoden både innefattar styrkor och svagheter. Genom att ha tagit hänsyn till dessa anser vi att det slutgiltiga resultatet går att lita på.⁹³

⁹³ Ibid:71

4. RESULTAT OCH ANALYS

I följande kapitel kommer vi att presentera samt analysera resultaten från intervjuerna som vi utförde med respondenterna. Kapitlet är indelat i tre övergripande delar där varje frågeställning redogörs separat, och tar upp olika faktorer och synsätt som anses vara av stor betydelse för studien. Alla frågeställningar sammanfattas separat för att sedan avslutningsvis summeras och analyseras tillsammans, vilket kommer utgöra basen för slutdiskussionen som är studiens sista kapitel.

4.1 Frågeställning 1: Hur kommunicerar PR-byråen med kunden innan och under det första kundmötet?

4.1.1 Före mötet

För att ta reda på hur kommunikationen med kunden såg ut innan första mötet, var det av vikt att förstå byråernas arbetsprocess inför ett uppstartsmöte. *Research, frågor* och *kommunikation* var huvudorden som beskriver och sammanfattar arbetsprocessen med kunden innan första mötet.

Rejäl research; regel snarare än undantag

När vi frågade respondenterna om hur de arbetar inför ett kundsamarbete var research något som togs upp i alla intervjuer. Sex av sju byråer var överens om att ett gediget researcharbete var oerhört viktigt för alla kundsamarbeten. Genom researcharbetet ville de ta reda på relevant fakta om kunden för att förstå vad de är ute efter och ha tillräckligt på fötterna för att kunna utföra ett bra arbete. Hur byråerna förklarade research mer ingående samt vad de ansåg vara väsentlig information att veta, skiljde sig dock åt från byrå till byrå.

”Researcharbetet är något som är oerhört viktigt. Vi gör research på kunden för att ta reda på vad det är för typ av företag samt på personerna som ska delta i kommande kundmöte. I vissa fall gör vi även en mer omfattande omvärldsanalys.” – Byrå F

Denna redovisning av vad researcharbetet innefattar var något som nästan alla byråer instämde i. Byrå C var den enda byråen som inte ansåg researcharbetet som viktigt, utan menade till skillnad från de övriga byråerna att research många gånger hämmar samarbetet. Detta på grund av att PR-konsulten då kommer in till mötet med en förutfattad verklighetsbild av kunden och dennes bransch, när kunden i själva verket är expert på sin egen marknad.

”Det tillför inget att man gör en massa research innan eftersom vår roll är att hjälpa kunden att identifiera deras problem. Att läsa på massa innan är nästan tjänstefel för då skaffar vi oss en egen uppfattning om vad vi tror är viktigt, när det i själva verket är kunden som ska veta det.” – Byrå C

I researchfrågan utmärkte sig Byrå C och Byrå B som varandras motparter. I citatet ovan säger Byrå C att det är tjänstefel att göra en alltför ingående research innan ett kundmöte medan Byrå B tvärtom konstaterade att det är tjänstefel att inte vara ordentligt påläst inför ett

kundsamarbete. Vi kommer senare i analysen undersöka om de olika arbetssätten kring researcharbetet påverkar relations- och förtroendebyggandet med kunden.

Vikten av att ställa rätt frågor

När vi diskuterade kommunikationen mellan säljmötet och första mötet togs också ett frågebatteri upp av alla byråerna. Byrå A, B och D, ansåg att det är otroligt viktigt att ta fram skraddarsydda frågor till varje kund redan inför kundmötet för att kunna sätta sig in i deras verksamhet så snabbt som möjligt. De menar att detta ökar byråns professionalitet, gör att de förstår kundens strategi och verksamhet samt ökar sannolikheten att upptäcka kundens problem i ett tidigt skede som möjligt. Detta påstående stämmer överens med Shramms relationsmodell som syftar på strävan efter ömsesidig förståelse. Genom att ställa frågor öppnar man upp till dialog och feedback, vilket gör att en ömsesidig förståelse kan nå snabbare.⁹⁴

”Jag vill att man ska vara väldigt väl påläst och att man ska ha gjort omfattande research. Vi ska veta vem uppdragsgivaren är och framför allt ställa frågor. Vi kan ställa mycket mer intelligenta frågor om vi är väl pålästa.” – Byrå B

Vi kunde urskilja ett mönster i att byråerna A, B och D, vilka instämde starkast i vikten av att ställa många och bra frågor, alla var representerade av byråns VD/grundare i intervjun. Enligt Byrå B är detta dock inte något som alla PR-konsulter på byrån utgår ifrån, då de inte har en utarbetad arbetsmetod gällande detta. Eftersom studiens övriga respondenter inte betonade vikten av frågor på samma sätt, undrar vi om det skraddarsydda frågebatteriet inte ses lika självklart för de övriga PR-anställda på byråerna. Byråernas VD/grundare kan möjligen ha en större kunskap om vad som är nyckeln till en kommunikativ samförståelse. Då det inte tidigare har forskats kring en kommunikativ samförståelse kan vi med dessa svar urskilja att det finns en kunskaps- och kommunikationsbrist mellan de anställda på byråerna, där ledningen ser det förberedande arbetet inför ett kundmöte som mer självklart än de övriga inom byrån gör.

Mycket kommunikation skapar förtroende

Byråerna representerade av deras VD/grundare var även de som hade den tydligaste kommunikativa strategin innan första mötet. Deras strategi handlar om att man överlag bör kommunicera väldigt mycket och ofta med kunden redan innan kundmötet för att möta kundens förväntningar samt kunna arbeta fram en tydlig plan för kommande möte. De uttryckte även att upplevd kvalitét ökar ju mer interaktion du har med kunden, vilket var något som de strävade efter. Gejrot menar också att pålitligheten är något som påverkas av ur ofta du integrerar med kunden. Ju tidigare PR-konsulter visar sin kvalitét inför det första mötet, desto mer ökar chanserna att bygga ett förtroende.⁹⁵ De tre byråerna ansåg även att det var byråns ansvar att ta, samt hålla, kontakten med kunden och driva kommunikationen, snarare än att det låg på kundens axlar.

⁹⁴ Larsson 1997:38

⁹⁵ Gejrot 2012:54

I frågan om hur mycket man bör kommunicera med kunden innan första mötet samt vem som bör driva kommunikationen, skiljde sig Byrå E markant från de övriga byråerna och ansåg tvärtom att man arbetar professionellt om konsulten inte försöker kommunicera för mycket med kunden. De ansåg också till skillnad från de övriga byråerna att det är kunden som bör ha det kommunikativa initiativet när man går in i ett nytt kundsamarbete och att man i 8 fall av 10 får kunden på grund av personkemi och att kommunikationen med kunden inför första mötet inte spelar någon roll alls.

”Vi jobbar professionellt och säger inte ihjäl oss; det är som att tjata i baren, det funkar liksom inte. Kunden har initiativet men vi gör vad vi kan för att vi inte ska tappa det.”
– Byrå E

I samma linje skiljde sig även Byrå Es kommunikativa strategi inför första mötet från de andra. De ansåg att en utarbetad strategi skulle förstöra för det kommande mötet eftersom samarbetet snarare handlar om kundrelation och människorna som deltar, än om att ha en kommunikativ strategi. Det blir därför intressant att undersöka vad byråerna tror skapar mest förtroende för kunden; är det när man som uppdragsgivare hör av sig mycket och frekvent eller när man låter kunden ta initiativet. Vi vill även jämföra Byrå D och Byrå E i hur deras kommunikation ser ut under det första mötet samt hur de arbetar med deras kundrelationer för att se om skillnaden i förarbetet betyder någonting speciellt för den kommande mötesprocessen.

Byrå G finner sig mitt emellan och menar att det är parten som kontaktar den andra som bör vara den som driver kommunikationen och säger samtidigt att de inte har en strategi för hur kommunikationen med kunden ska se ut innan första mötet.

”Vad vi har sagt är att vi ska vara pålästa och ha en presentation framtagen, det är väl det i så fall. Men jag skulle inte kalla det för strategi.”– Byrå G

4.1.2 Under mötet

Med bakgrund i hur byråernas kommunikation med kunden ser ut innan första mötet, redogör och analyserar vi nu hur detta påverkar kommunikationen och möteskaraktären under första mötet. Vi vill börja med att presentera skillnaderna i svaren mellan Byrå E, skeptiska mot en kommunikativ strategi och mycket kommunikation med kunden innan första mötet, med Byrå D som menar att en utarbetad strategi och mycket kommunikation är nödvändigt för att bygga ett professionellt samarbete.

Byrå E menar att det är under första mötet då du som byrå ska ställa många frågor till kunden, men betonar även att en bra magkänsla är av betydande vikt. Om inte den finns så är det inte säkert att man ska fortsätta samarbetet. Byrå D pratar också om vikten av frågor under första mötet, men menar att man då ska ställa mer djupgående frågor vilket förutsätter att man har ställt tillräckligt med bra frågor innan mötet. De menar att det är genom att visa att man har förstått kundens tillväxtstrategi som konsulten får legitimitet hos kunden. Byrå A instämmer även här och menar att mycket frågor och en tydlig strategi innan första mötet är av stor vikt.

Detta gör att man snabbare tar sig till problemlösningsfasen och kan börja prata om affärsavstämningar såsom budget och tidsplaner. Huruvida det här påverkar effektiviteten kommer vi att gå mer in på under *effektivitet*. Att som PR-konsult visa kunskap genom att vara påläst tyder på att man är väl införstådd med kundens problematik samt visar att man intresserar sig för dennes ställningstagande.⁹⁶ Trovärdighet är en förutsättning för att bygga förtroende och kunskap är en nödvändig faktor för att skapa trovärdighet.⁹⁷

”Genom frågorna demonstrerar du affärsförmåga och förmågan att koppla ihop dina tjänster och kompetenser med de möjligheter du ser i affären. Om kunden känner att vi fångar problemen snabbt och har motsvarande tjänster, så är det ett lyckat samarbete.” – Byrå D

Byrå C, som ansåg att research innan första mötet är tjänstefel, instämde i att frågorna blir väldigt viktiga under första mötet. Under första mötet menar de att det också är viktigt att fråga kunden om de har uppfattat uppdraget rätt. Om ja, så får de presentera några förslag på lösningar. Om inte, så får de en hemläxa till nästa möte.

”Vi vet vilken typ av ödmjukhet som det krävs, vilken typ av kaxighet i att våga rådgiva som krävs, men framförallt vikten att ha ett frågebatteri som leder fram till problemet. När kunden tycker vi ställer rätt frågor blir vi trusted advisors.” – Byrå C

Vid första mötet var det även intressant att veta hur mycket kunden vet om byråerna för att se huruvida det påverkar effektiviteten och samförståelsen mellan parterna. Det visade sig att endast en byrå, Byrå F, ägnar mycket tid åt att berätta om byrån för kunden. Anledningen är att de satsar mycket på en god relation med kunden och att det därför är väldigt viktigt att båda parter lär känna varandra.

”Vi ger en noggrann presentation av oss som byrå och av oss som jobbar där. Vi vill verkligen ge en tydlig bild av vilka vi är, vi tror att det är bra för samarbetet.” – Byrå F

Ingen av de andra byråerna presenterade byrån särskilt ingående men hälften av dem nämnde att de kortfattat, beroende på hur mötet fortgår, brukar presentera sig själva. Anledningen till varför de inte lägger mycket vikt vid det, var olika från byrå till byrå. Exempelvis menar Byrå D att de på grund av deras storlek och tidigare meriter förutsätter att även kunden har gjort sin research och vet varför de vill anlita byrån. Andra byråer menar att problemen handlar om kunden och att det därför inte är av vikt eller intresse att fokusera på byrån. I studiens andra frågeställning, som presenteras längre ner i resultatdelen, kommer vi att undersöka om Byrå Fs ingående presentation om sig själva påverkar relationen med kunden och i så fall på vilket sätt.

⁹⁶ Gejrot 2012:51

⁹⁷ Hedquist 2002:24

Effektivitet kräver kunskap och engagemang

Två av byråerna ansåg att kommunikationen blir bättre med en befintlig kund, en annan tycker att kommunikationen blir bättre med en ny kund och de resterade byråerna menar att kommunikationen inte präglas av huruvida det är en ny kund eller inte. Byrå A var en av dem, men konstaterade att det fanns en annan typ av kommunikativ problematik med nya kundrelationer.

”Jag kan inte säga att kommunikationen blir bättre eller sämre, men i ett nykundsmöte försöker man ju identifiera mer hur man skall kommunicera. Det brukar man dock kunna läsa av ganska snabbt.” – Byrå A

De som ansåg att kommunikationen med befintliga kunder är bättre än med nya kunder, förklarade detta genom att kommunikationen blir mer avslappnad och effektiv om man känner till deras personer, verksamhet och problem sedan tidigare. Tvärtemot anser Byrå B att kommunikationen blir mer effektiv med en ny kund. Detta är också intressant att ta med sig när vi vidare undersöker frågeställningen som handlar om kundrelationer.

”Vi kan ställa många fler och bättre frågor med en kund som är ny, eftersom vi då generellt är mer nyfikna och engagerade.” – Byrå B

Byrå C, som konstaterade att det inte är bra med för mycket research innan första mötet, är också byrån som visar sig vara minst effektiv i mötesprocessen. De tog upp att det kan uppstå problem i första mötet med nya kunder eftersom man generellt har väldigt lite information om kunden och på så sätt kan missuppfatta uppdraget lättare. När byrån pratar om effektivitet går man istället för research in på den kommunikativa medvetenheten hos kunden. De menar att det går snabbare att komma fram till en lösning när kundmötets representant är någon som kan PR.

”I en ny kundrelation har man så mycket mindre på fötterna av naturliga skäl och då behöver man oftare komplettera än om det är befintlig kundrelation.” – Byrå C

Vi kan se att detta problem inte förekom i byråerna som alltid gjorde ordentligt med researcharbete. Vid frågan hur lång tid det tar för byrån att komma fram till det befintliga problemet med kunden var Byrå C även den byrå som menade att det ofta brukar ta ganska lång tid och att det sällan sker under första mötet. Dock säger byrån att deras uppgift är att hitta problemet så snabbt som möjligt och att man når problemet genom att sätta sig in i kunden vardag, vilket kan tyckas motsägelsefullt mot deras arbetsprocess som inte inkluderar research. De menar även att det ligger mycket på kundens ansvar i att kunna kommunicera deras problem på ett bra sätt.

Argumentet för ineffektiviteten styrks än mer då byråerna med mycket betoning på research anser att man oftast kommer fram till problemet snabbt. De menar att både kunder och byråer inte har mycket tid idag, vilket är en av orsakerna till att man vill arbeta professionellt och

effektivt med research och förberedelser. Byrå B instämmer med att effektivitet i mötesprocessen är väldigt viktig men har tillsammans med Byrå G ingen uppfattning om hur lång tid det tar att komma fram till problemet, vilket gör att vikten av effektivitet i detta fall kan ifrågasättas.

Frågeställning 1: Sammanfattning

Efter intervjuerna har vi kunnat urskilja många likheter och olikheter i respondenternas arbetsmetoder och synsätt. Genom att analysera svaren har vi till slut kunnat se vilka konsekvenser och effekter som deras kommunikativa arbetsprocesser slutligen kan leda fram till. Att kommunicera med kunden samt göra ett gediget researcharbete redan innan första mötet har visat sig påverka starten av samarbetet positivt. Research är viktigt för mötets effektivitet eftersom man på så sätt kommer fram till problemet snabbare. Genom detta kan man även börja bygga förtroendet då man visar kunden sitt intresse och sin förståelse för dennes bransch. Respondenternas svar har visat att ju mer förkunskaper PR-konsulten har om kunden när mötesprocessen startar, desto bättre är förutsättningarna för att skapa ett effektivt och trovärdigt samarbete.

Vikten av bra frågor var en annan faktor som dök upp under intervjuerna. Vi såg att byråerna som ställde många frågor baserade på en ordentlig research snabbare kom fram till kundens kärnproblem. Byrån som inte gjorde mycket research utan istället ställde krav på kundens PR-kunskaper, framställdes som ineffektiv jämfört med andra byråer. Därför kan vi även dra slutsatsen att det kommunikativa ansvaret bör ligga på byrån. Att ställa för höga krav på kundens kommunikationskunskaper kan vara riskabelt då de kanske inte förstår PR på samma sätt som PR-byrån. Vi kan på så sätt även konstatera att många frågor och mycket kommunikation med kunden redan innan första mötet är av vikt för ett effektivt samarbete. Det gör också att du kan leverera goda lösningar eftersom du får en större insikt i kundens verksamhet.

Några byråer hade ingen kommunikativ strategi inför kundmötet, vilket vi bland annat kunde se genom att vissa respondenter inte hade reflekterat kring hur lång tid det tar att komma fram till problemet samt vad som ligger till grund för det. I samma linje fanns det andra indikationer som visade att många byråer saknar en kommunikativ strategi för hur mötesprocessen ska inledas. Exempelvis tycker Byrå E att kunden ska ha det kommunikativa ansvaret i början av kundsamarbetet men att det är när byrån ställer mycket frågor som man kommer fram till kundens problem. De tycker även att kommunikationen blir mer effektiv och bättre med en befintlig kund. Det tyder på att man inte har en kommunikativ strategi eftersom man inte arbetar i linje med sin tes. Byrån borde i så fall inkludera mer frågor och kommunikation tidigt i nykundsrelationerna så att de snabbare kan lära känna varandra, snabbare nå problemen och på så sätt göra mötesprocessen mer effektiv.⁹⁸

Vi kunde urskilja en enighet i många svar mellan byråerna som var representerade av byråns VD/grundare. Dessa byråer var de som gav det största intrycket av att ha en utarbetad strategi för processen samt mest reflektioner kring vad som ligger till grund för ett förtroendegivande

⁹⁸ Ibid:51-52

kundsamarbete. Eftersom byråerna har olika storlek, könsrepresentation och kundsegment, kan vi konstatera att enigheten snarare grundar sig i deras positioner som VD/grundare än i något annat. Anledningen till att dessa personer gav det mest strategiska och medvetna intrycket kan vara faktorer som personernas kunskaper och insikter i branschen, vilket innebär att deras metoder bör vara värdefulla att notera. Genom denna analys ser vi också att de övriga respondenter inte är lika insatta i byråernas strategier eller medvetna om hur man optimerar kommunikationen, vilket gör att vi kan urskilja en kommunikations- och kunskapsbrist mellan organisationens medlemmar gällande den kommunikativa strategin och dess genomförande.

Byråerna gav ett väldigt splittrat intryck i vad som är den bästa arbetsmetoden, någon menade att en kommunikativ strategi är att motarbeta mötet och andra byråer menade tvärtom att det var nödvändigt. Vi ser därför förbättringsmöjligheter i det kommunikativa förarbetet där byråer som saknar kommunikativa strategier bör rannsaka huruvida en kommunikativ strategi kan komma att påverka deras kundrelationer. Detta är även något vi kommer att analysera vidare i nästa frågeställning som behandlar kundrelationerna. Ihop med detta ser vi även en stor vikt i att utföra en gedigen research innan mötet, då byråerna utan strategier tillslut instämde i att man når kundens problem med hjälp av smarta frågor.

Vissa byråer tyckte även att kommunikationen är bättre med nya kunder, medan andra tyckte att den blir bättre med befintliga kunder. På frågan varför så svarade alla byråer att kommunikationen på så sätt blir mer effektiv. Vi kunde urskilja att vissa byråer sa emot sig själva när de svarade på våra frågor. Exempelvis var Byrå C emot research men menade ändå att man vinner kundens förtroende genom att visa förståelse för kundens bransch. Det var också enbart en byrå som ansåg att det var viktigt att berätta mycket om byrån för kunden, vilket är något som byråerna enligt Konvergensmodellens bör göra då en ömsesidig förståelse kommer från en ömsesidig kommunikativ process där båda parterna informerar varandra lika mycket. Genom att ha analyserat dessa olika och oeniga svar kan vi dels se att det inte finns någon branschmetod för hur man på bästa sätt kommunicerar med kunden. Några av byråerna hade inte heller funderat på dessa fundamentala delar som handlar om själva uppstarten inför viktiga kundsamarbeten.

Hittills är vår tanke om att förberedelser och utarbetade insatser inför kundmötet kan effektivisera kommunikationen och optimera kundmötet fortfarande relevant och ännu mer styrkt. Begreppet förberedelser har blivit mer fokuserat och betyder nu att en bra research och ett bra frågebatteri är viktigt för processen.

4.2 Frågeställning 2: Hur ser relationen ut med kunden när en kommunikativ samförståelse uppstår?

Alla respondenter som medverkade i intervjuerna instämde med att relationen mellan PR-konsult och kund är otroligt viktig för samarbetet, dock så fanns det stora skiljaktigheter i hur de anser att en optimal kundrelation ser ut samt hur den på bästa sätt skapas. Nedan följer en redogörelse av de olika relationsfaktorer som respondenterna ansåg ligga till grund för en kommunikativ samförståelse.

Känslor och personer, personer med känslor

I diskussionen om hur en bra kundrelation ser ut, tog fem av sju byråer upp vikten av rätt personer. Hur man är som person och hur kundens personligheter matchar med byråns visade sig vara väldigt viktigt för våra respondenter. Varför, förklarades på olika sätt. Byrå B menade att det är viktigt att lära känna personerna som ska delta i samarbetet så snabbt som möjligt och gärna innan det första mötet. Detta på grund av att det är viktigt att få ett förtroende för personerna som deltar och inte bara för byrån i sig. Därför brukar byrån snarare lägga kraft vid att presentera personerna än att presentera byrån vid uppstarten. Två andra byråer instämmer och tycker att skraddarsydda arbetsgrupper som gör att deltagarna kan hitta varandra på individnivå är av hög relevans för att bygga bra kundrelationer.

”Att personerna klickar är jätteavgörande. Jag har själv bytt team där jag har gjort ett bra jobb men där man inte klickar personlighetsmässigt. Att man har kul ihop är viktigt i en bra kundrelation och bör inte underskattas.”– Byrå C

Att lyckas skapa en vi-känsla med kunden ansågs av några byråer också som väldigt viktigt för förtroendebyggandet. Känslan av att sträva mot samma mål, sitta runt samma bord och gå hand i hand fram mot problemet, var några av associationerna som gjordes.

Trots att många byråer tog upp vikten av att klicka personlighetsmässigt, stack Byrå F ut ur mängden gällande synen på en kundrelation och förklarade att enligt dem ska den se ut som en kompisrelation. Den ska vara väldigt informell där deltagarna är kompisar eller åtminstone har en kompiskänsla för varandra. Byrån och kunden måste alltså tycka om varandra på ett personligt plan där man är ödmjuk, trevlig och avslappnad med varandra.

”Då du känner en kund väl och har en bra relation behöver du inte vara lika formell utan kan driva på ganska bra. En annan sida är dock att man kanske tar kunden för givet och inte är så uppmärksam längre då man inte är på helspänn eller lika lyhörd”– Byrå F

Intressant att se är att Byrå Fs kommunikativa strategier om att berätta mycket om byrån samtidigt som att ta in mycket information om kunden också speglar sig i deras kundrelationer som blir vänskapliga och effektiva. Det kan man även koppla till Excellence studiens fjärde modell som visar att tvåvägskommunikation och dialog är det bästa sättet för att skapa långsiktiga relationer.⁹⁹

Samarbetslängden påverkar relationen

Något som alla respondenter tog upp var att relationen skiljer sig beroende på om det är en ny eller befintlig kund. Relationen med en ny kund visade sig vara mer affärsmässig, där man lägger stor vikt vid att visa kunderna sitt engagemang och sin kompetens. Byrå C uttryckte sig med att man ofta gör mer rätt i en ny kundrelation, eftersom man är mer på hugget.

⁹⁹ Grunig et al 2002:15

Tre andra respondenter tyckte dock att befintliga kundrelationer är att föredra då man ofta kan göra relationen mer informell och ställa personliga frågor till kunden. Dessa byråer var även de som förespråkade en personlig relation till sina kunder och anser också att arbetet är roligare med en befintlig kund eftersom man snabbare förstår varandra och kan gå mer rakt på sak.

”Liksom kommunikationen är även relationen med en befintlig kund att föredra. En bra kundrelation är jätteviktig och kommer från ett långt samarbete. Jag tror inte att det är möjligt att få en sådan relation med en ny kund.” – Byrå G

Vissa respondenter betonade att första mötet med en ny kund är väldigt viktigt utifrån ett förtroendeperspektiv, då man med befintliga kunder oftast redan har byggt upp ett förtroendekapital. På grund av detta ansåg vissa byråer att nya kundrelationer är mer sköra, vilket betyder att man måste göra bra research och ställa kloka frågor för att lyckas förtjäna kundens förtroende snabbt. Byrå E för ett resonemang kring hur byrån förtjänar kundens förtroende och bygger en bra kundrelation. Byrån menar att man får det genom att förstå kundens situation och visa sitt engagemang inför att hjälpa kunden. Detta kan kopplas ihop med Schramms relationsmodell där strävan efter ömsesidig förståelse är det primära för att kunna nå så djupt som möjligt i sin kommunikation.¹⁰⁰

Professionalism för ett långsiktigt förtroende

I frågan om nya och befintliga kunder resonerade även några kring vikten av att ha en professionell företagskultur. De tre byråerna representerade av deras VD/grundare, betonade vikten av att vårda och utveckla de kundrelationer som PR-konsulterna redan har en etablerad kontakt med. När ett förtroende har skapats hos kunden och man ska påbörja ett långsiktigt arbete tillsammans, måste man enligt Gejrots förtroendekalkyl bland annat visa sin pålitlighet.¹⁰¹ För att kunna upprätthålla förtroendet under långa samarbeten, menade byråerna att det är väldigt viktigt med en professionell företagskultur. Utan professionalitet och genuina medarbetare kan man annars lätt lägga mindre energi på den befintliga kunden. Respondent D gör en liknelse mellan kundrelationer och kärleksrelation och menar att om det är en bra kundrelation så utvecklas det till ett gott äktenskap där kunden vet att man är engagerad. Samtidigt konstateras också att det dock kan upplevas lättare att finna kraft till en ny kundrelation. För att inte glömma bort att visa samma engagemang till den gamla lojala kunden är en professionell företagskultur avgörande enligt byråerna.

”Vi håller väldigt mycket på vår professionalism och är därför alltid lika professionella med nya såväl som befintliga kunder” – Byrå A

Samma byråer menar istället att det som skiljer nya kundrelationer mot gamla är att man i nya måste börja bygga upp ett förtroende för kunden som annars redan finns. De förklarar vidare

¹⁰⁰ Larsson 1997:37

¹⁰¹ Gejrot 2012:51

att det dock inte brukar påverka möteskaraktären utan att huvudregeln alltid är densamma; att ta reda på vad kunden vill ha hjälp med och hur de resonerar kring sina utmaningar.

För att bygga ett förtroende och ge ett professionellt intryck var faktorer som uppföljning av material, fokusering på det viktiga samt att presentera sina arbetsmetoder på ett tydligt sätt något som ansågs högst relevant av vissa byråer. Andra respondenter var mer resultatfokuserade och sa att förtroende är något man får efter att ha hållit det man lovat och levererat en lyckad kommunikationsinsats. Dessa påståenden stämmer överens med vad Gejrot menar är viktiga faktorer för att skapa ett verkligt förtroende. Expertis och pålitlighet ökar chansen till att skapa ett förtroende.¹⁰²

För att kunden ska våga dela all information är det viktigt att de har förtroende för byrån. Genom att ha goda förkunskaper och sätta kunden i fokus förmedlas en känsla av att byrån vill kundens bästa. Detta menar Byrå G och Byrå D, som också instämmer i att god inläsning och vettiga frågor resulterar i att man ger kunden känslan av att byrån kan allt om denne. Då börjar man också bygga ett förtroende. Deras påstående stämmer även överens med vad Gejrot utgår ifrån i sin förtroendekalkyl och handlar om att inställningen gentemot kunden är en viktig faktor för att bygga ett förtroende.¹⁰³

Formell vs. Informell tonalitet

Respondenterna gav väldigt olika uttryck också i om relationen ska vara formell eller informell. Vi kunde urskilja tre byråer som tyckte att den informella stilen med en personlig relation var att föredra.

Bland dessa finns Byrå E, som tidigare ansåg att en kommunikativ strategi inför första mötet skulle förstöra för samarbetet. Detta resonemang går även i linje med deras relationsbild och informella stil där man som konsult ofta går på magkänsla in i mötet. Då byrån strävar efter att varva affärssamtalen med personliga samtal, är det viktigt att bemöta människorna under mötet snarare än att arbeta efter strategier. I ett annat resonemang förklarar dock byrån att förtroende byggs på tidigare kommunikation. Byrån visar här på stora kontraster då de menar att man får kunden på grund av personkemi och att kommunikationen inte har med det att göra, samtidigt som man säger att förtroendet bygger på tidigare kommunikation med kunden. Vi undrar därför om det tar längre tid att bygga förtroende för en byrå som inte kommunicerar mycket med kunden i början av mötesprocessen.

Till skillnad från de informella byråerna menade tre andra respondenter att de alltid håller på sin professionalism och att samarbetet inte bygger på en vänskaplig relation med kunderna. Dock menar en byrå att den professionella och den informella stilen inte behöver utesluta varandra.

”Vi har en serious-fun attityd; proffsig som en advokat men inte trist som en revisor. Den informella sidan kommer nog fram lite mer om det är en kund som vi känner.” – Byrå D

¹⁰² Ibid:50

¹⁰³ Ibid 2012:55

Visa din expertis genom frågor

Vikten av frågor togs även upp när vi pratade med respondenterna om kundrelationen. Byråerna menade att man genom att ställa vettiga frågor kan ge kunden en känsla av att konsulterna vill kundens bästa, vilket är en förutsättning för en bra kundrelation. När man som konsult använder frågor som visar på att man är påläst och väl införstådd med problematiken fångar man kundens uppmärksamhet vilket lättare kan leda till ett ömsesidigt engagemang. Detta har visat sig resultera i att man snabbare kommer fram till en gemensam syn av det konkreta problemet. Att som konsult sätta kunden i fokus och visa sin ödmjukhet går i linje med Gejrots förtroendekalkyl som menar att konsulter kundinställning och kundfokus är viktiga faktorer för att skapa ett förtroende.¹⁰⁴

”När kunden känner att byrån verkar kunna allt om dem, att de lägger ner mycket energi på att läsa på och ställa vettiga frågor. Då börjar man bygga förtroende och då börjar man få en gemensam bild av tillvaron. Då blir det förtroende och affärer.” – Byrå D

Frågeställning 2: Sammanfattning

Byråerna har likt den första frågeställningen även här gett väldigt olika svar för hur en optimal kundrelation ser ut samt hur man skapar den. Vi har analyserat respondenternas svar och kunnat dra vissa slutsatser om möjliga konsekvenser för respektive arbetssätt.

Den här studien visar att byråer med en vänskaplig och informell modell är det optimala tillvägagångssättet för PR-byråer som vill skapa långsiktiga relationer med kunden. Vi har kunnat urskilja att man skapar lyckade informella relationer med sina kunder genom att även som byrå dela med sig av sina mål och förväntningar på samma sätt som kunden gör i början av ett samarbete. När båda parter lär känna varandra är det lättare för kunden att också förstå byrån, vilket skapar förtroende och ger signaler om att byrån och kunden arbetar tillsammans. Om man vill skapa en vänskaplig relation med kunden är det viktigt att man som konsult visar kunden att man är på samma nivå och att ingen är överlägsen den andra.

Byråerna såg också olika på nya och befintliga kundrelationer. Vi kan konstatera att byråerna som eftersöker en informell relation med sina kunder ofta finner nya kundrelationer svårare. Detta på grund av att nya kundrelationer överlag anses som mer affärsmässiga och för att man inte riktigt vet vart man har varandra. Byråerna som sökte trygghet i en kundrelation menade alltså att man kan slappna av mycket mer med befintliga kunder vilket gör samarbetet mer effektivt och roligt. Den andra hälften av byråerna arbetade mer efter professionalitet och ansåg därför inte att samarbetslängden påverkade samarbetet. Vi har kunnat se samband mellan frågeställning 1 och 2 som visar att byråerna som arbetar med tydliga kommunikativa strategier inför ett kundsamarbete, också är de som i en kundrelation värdesätter professionalitet. Kommunikativ strategi och professionalitet har på så sätt visat sig vara beroende av varandra. Vi ställde oss frågan om dessa byråer är mer formella och kunde sedan konstatera att ja, till en viss del. I alla fall är de inte lika informella som de andra byråerna.

¹⁰⁴ Ibid:55

Vi kunde också urskilja tydliga skillnader mellan de informella och de ”formella” byråerna när de förklarade hur de får kundens förtroende. De informella byråerna menade att man får förtroende genom en mix av känslaspekter och levererade resultat. När byrån visar förståelse och insikt för kunden och håller det man lovar är man på god väg. De andra byråerna pratade mer om att vikten av research och inläsning av kunden tillsammans med personliga aspekter som att vara rätt personer under mötet, är avgörande. Studien visar att informella relationer med kunden gynnar långsiktiga relationer då det öppnar upp för en djupare förståelse för varandra, medan den mer formella relationen är bra för förtroendeskapandet då förtroende byggs upp av respekt, kommunikation och strategisk medvetenhet. Det tar längre tid att bygga förtroende om byrån inte kommunicerar mycket med kunden och visar på en djup insikt i deras problem redan i början av mötesprocessen, dock kräver en förtroenderelation även en bra personlig kontakt. Professionalitet är något som behövs i långa och goda relationer för att kunna förse alla kunder med lika mycket engagemang. Hur detta i sin tur påverkar samförståelsen kommer vi att diskutera mer i den tredje frågeställningen.

4.3 Frågeställning 3: Hur förklarar PR-byråerna situationen när ett communication breakthrough vs. communication breakdown uppstår?

Kommunikativ samförståelse – både emotionell och strategisk

I arbetet att leda respondenterna mot att diskutera byråns lyckade och misslyckade kundsituationer, var det först viktigt att förstå hur byråerna förklarade en kommunikativ samförståelse. Det var några faktorer som repeterades i samtalen, dessa var bland annat förtroende för byråns expertis samt att det finns en gemensam syn för hur problemet bör lösas. Förtroende för byråns expertis stiger oftast i takt med hur ofta du träffar kunden. Det blir på så sätt lättare för kunden att koppla det PR-konsulterna säger med handling.¹⁰⁵

”Det är när man har en gemensam syn på vad det är som behöver göras. Jag tror också att det präglas av ärlighet och en öppenhet där alla har exakt samma målsättning och vill samma sak.” – Byrå A

Eftersom en kommunikativ samförståelse handlar om en djup förståelse, nämnde tre av byråerna research som en viktig faktor även i denna fråga. Detta på grund av att en genomarbetad research gör att du snabbare kan förstå kundens verksamhet och bransch. En byrå tog exempelvis upp att om kunden ska lansera vatten så behöver du förstå den branschens förutsättningar och möjligheter, vilket man snabbare gör med ett bra researcharbete. Annars uppstår det lätt missförstånd.¹⁰⁶

”Man måste alltid vara påläst och engagerad, vilket är avgörande. För att förstå varandra gäller det att man lyssnar och uppfattar kundens problem på rätt sätt.” – Byrå G

¹⁰⁵ Ibid:54

¹⁰⁶ Jakobsson 1998:34

Byrå E och Byrå F, som förespråkar informella kundrelationer, menar att du når en samförståelse genom att dela samma uppfattning och ha en balans i kommunikationen.¹⁰⁷ Både byrån och kunden ska tro på samma idé och vara lika delaktiga i kommunikationen. De menar att det går lättare att utveckla idéerna när man inte behöver kämpa med förklaringar, vilket resulterar i att man lättare förstår varandra. Byrå D som ansåg sig vara en mix av en informell och formell byrå, menar att en samförståelse kommer från en bra research ihop med det emotionella.

Communication Breakthrough vs. Communication Breakdown

I en kommunikativ samförståelse kan ibland ett communication breakthrough, en ”aha-upplevelse”, uppstå. Tvärtom kan även ett communication breakdown inträffa, vilket sker när byrån och kunden inte kommer överens och inte förstår varandra.

Respondenterna hade överlag lättare att reflektera över vad som låg till grund för de negativa situationerna, när byrån och kunden inte kom överens, än de positiva aha-momenten. Två av byråerna var positiva inför communication breakthroughs och menade att dessa ofta inträffar efter att det har uppstått en ömsesidig förståelse och ett förtroende för byråns expertis.

”Faktorer som kan ligga till grund för det var att kunden förstår att vi har en lösning som bygger på deras möjligheter och inte deras svagheter samt förmågan att kunna förklara hur vi kan lösa det snabbare och bättre. Även förtroendet är viktigt, men utgångspunkten är att vi är vakna.” – Byrå D

Byrå E ansåg till skillnad från dessa byråer att det sällan inträffar en ”aha-upplevelse”, men när det väl sker så sker det aldrig i början av en mötesprocess. Så här försöker byrån förklara vad som kan ligga till grund för detta:

”Det finns inga typfall. Det är alltid en process som ser olika ut för varje projekt och varje kund. Det är sällan moments of clarity då man helt plötsligt förstår varandra.” – Byrå E

För Byrå C handlar ett communication breakthrough om att byrån ställer en fråga som bekräftar kundens problemformulering och man både ser och hör på kunden att man har lyckats hitta kärnan. I samma linje hade byrån vid ett communication breakdown inte ställt tillräckligt bra frågor eller tillräckligt många, vilket gjorde att byrån tillslut inte förstod vad kunden faktiskt behövde.

”Hade vi varit bättre på att ställa rätt frågor mellan möte två och tre så hade inte det här missförståndet skett och aha-upplevelsen hade infunnit sig mycket tidigare. Med rätt frågor som tog oss till kundens verkliga problem och med tydliga roller hade det här inte hänt.” – Byrå C

¹⁰⁷ Larsson 1997:37

Samma byrå nämnde att detta även har inträffat då byrån och kunden inte har haft samma bild av problemet. Att ha samma bild av problemet är viktigt för ett lyckat samarbete och skapas genom kommunikation med varandra. Det kan kopplas ihop med Excellencestudien som bygger på en jämt balanserad symmetrisk kommunikation mellan deltagarna.¹⁰⁸ Då Byrå C inte gör någon research inför kundmötet undrar vi även efter denna utläggning om inte ett researcharbete baserat på kundens behov skulle kunna hjälpa byrån att ställa de rätta frågorna.

Många olika personer i mötesprocessen var en faktor som mestadels sågs som negativt, vilket motiverades genom att rollerna många gånger då tappas och blir otydliga. Dock menade Byrå D att många olika personer i en mötesprocess bara är bra. Det förklarades genom att olika personligheter och kunskaper bidrar till ett dynamiskt team, vilket skapar bra förutsättningar för kreativitet och inblick i kundens problem. Vad vi kunde urskilja här är att det snarare handlar om att ha en strategi för hur rollerna och kommunikationen ska se ut internt inför en mötesprocess, än att man helt ska utesluta olika konstellationer.

Byrå E och F var väldigt lika i vad de ansåg ligga bakom ett communication breakdown. De fortsatte på sin informella stil och menade att det handlar om hur du som byrå har lyckats i din pedagogiska roll, hur personligheterna matchar och om du har lyckats skapa en vi-känsla. Samarbetet kan lätt förstöras om det är någon i gruppen som bestämmer sig för att inte bli kompisar med varandra.

”Många gånger har ett communication breakdown uppstått på grund av att personkemin inte stämmer, att man kommer på kant med varandra. Kan ha varit om kunden berättar om sitt problem och upplever sig mötas av en viss arrogans. Man måste vara försiktig och visa att man vill kundens bästa, att kunden är det viktigaste.” – Byrå F

Två byråer som tidigare har visat sig vara väldigt strategiska, hade i samtalen om misslyckade kundsituationer svårt att reflektera över vad som låg till grund för detta.

”Man kan bara avgöra PR i efterhand. Det är svårt att säga vad som är kvalité innan.” – Byrå B

Frågeställning 3: Sammanfattning

Sista frågeställningen var den som respondenterna hade reflekterat minst över och gav oss återigen ett splittrat intryck av alla byråer. Ungefär hälften hade aldrig tidigare funderat på vad som ligger till grund för en kommunikativ samförståelse. De konkreta faktorer som nämndes handlade likt tidigare återigen mycket om förtroende, research och kommunikation.

Det blev än tydligare att ett bra researcharbete och mycket kommunikation med kunden gör att man snabbare når en samförståelse och en ”aha-upplevelse”. Det såg vi bland annat genom att Byrå E sällan uppnådde dessa, vilket kan grunda sig i att de inte kommunicerar särskilt mycket med sina kunder inför eller mellan mötena. Det kan leda till att processen blir

¹⁰⁸ Larsson 2002:56-57

utdragen då förtroende enligt Gejrot bygger på mycket kommunikation.¹⁰⁹ Det kan göra att det tar längre tid för kunden att känna förtroende och öppna upp sig för byrån. Om man inte kommunicerar mycket kan man heller inte få feedback på byråns förslag förrän man ses, vilket kan hämma mötesprocessens flow.

Många byråer nämnde delade förväntningar och ömsesidig förståelse som viktiga faktorer, vilka även de grundar sig i kommunikation. Respondenterna kunde lättare peka ut faktorer på situationer när det har uppstått ett communication breakdown. Byrå B kunde dock inte reflektera över detta alls eftersom det, enligt dem, inte går att avgöra kvalitet på PR innan ett samarbete. Trots att de andra byråerna kunde nämna olika faktorer, förstod vi att majoriteten av respondenterna inte hade reflekterat över detta tidigare.

Det fanns två byråer som inte kunde hitta lösningar på sina communication breakdowns, vilka ingick i byråerna som hade den tydligaste kommunikativa strategin i början av mötesprocessen. Vi ser därför en risk att byråer kan fastna i för strikta strategier vid ett skede när de inte fungerar och byrån måste rannsaka vad som gått snett.

Genom dessa intervjuer stärktes våra tankar om att många konsulter går in i ett samarbete på magkänsla och erfarenhet, utan att egentligen fundera på vad som ligger till grund för att affärer ibland skapas och ibland inte skapas.

4.4 Slutgiltigt resultat

Vi har kunnat urskilja väldigt många olika faktorer som kan ligga till grund för en kommunikativ samförståelse. Många av dem kan kopplas ihop med och påverka varandra, medan andra anses vara viktiga för särskilda sammanhang. Studien har till slut mynnat ut i fyra huvudfaktorer, vilka tydligast besvarar vårt syfte; *research*, *kommunikation*, *frågor* och *förtroende*. Dessa faktorer har genomgående tagits upp på olika sätt av våra respondenter och inkluderar även underfaktorer som kommer att presenteras mer ingående nedan.

Research

De slutsatser vi har kunnat göra handlar framförallt om vikten av ett gediget researcharbete i inledningen av ett samarbete. Det är med research som PR-byrån skapar förutsättningarna för mötesprocessens karaktär och fortsatta utformning. Det är också viktigt för mötets effektivitet eftersom research har visat leda byråerna snabbare till kundens problem. Research är också grundläggande för de övriga faktorerna såsom *förtroende* och *kommunikation*. Det har visat sig att PR-byrån vinner kundens förtroende snabbare med hjälp av ett bra researcharbete eftersom konsulten på så sätt får en bättre förståelse för kundens verksamhet i ett tidigt skede. Och ju mer du förstår kundens verklighet desto bättre blir även kommunikationen och förståelsen mellan konsult och kund eftersom kommunikationen kan bli djupare snabbare. Att kommunikationen påverkas av delade verklighetsuppfattningar är även något som styrks av Interaktionsperspektivet.

¹⁰⁹ Gejrot 2012:50

Kommunikation

Vi har kunnat tyda att mycket kommunikation med kunden redan innan första mötet är något som påverkar samförståelsen positivt. Att kommunicera mycket med kunden i samarbetets tidiga skede gör att de inblandade snabbare utvecklar en relation med varandra. Om PR-konsulter vill skapa långsiktiga relationer med sina kunder, är det en fördel att skapa en informell miljö mellan konsult och kund där båda parterna delar med sig av sina mål och förväntningar samt försöker förstå varandra. Detta stämmer även överens med Konvergensmodellen som menar att ömsesidig förståelse skapas genom att deltagarna tolkar och försöker förstå informationen de tillges.¹¹⁰

Likt Schramms relationsmodell såg vi även att relationen är viktig för hur man kommunicerar med varandra; ju mer de samverkade socialt desto djupare kom de i sin kommunikation. Därför är den kommunikativa samförståelsen kopplad till graden av interaktion mellan PR-byråer och deras kunder. Ju mer parterna kommunicerar med varandra, desto effektivare blir mötesprocessen inför det stundande problemet.¹¹¹

Att ha en strategi för hur kommunikationen mellan kund och byrå ska utformas har visat sig vara värdefullt för bland annat effektivitet och förtroendebyggande. Dock har vi sett risker med att vara för låst i sina strategier som kan leda till att PR-byrån inte agerar lika flexibelt vid ett communication breakdown.

Frågor

Vikten av att ställa bra frågor var någon som ständigt återkom i alla intervjuer. Respondenter var överens om att det är genom att ställa rätt frågor som konsulten når och förstår kundens kärnproblem. Detta utvecklades av några byråer som ansåg att bra frågor bottenar i en rejäl research, annars kommer det dröja väldigt länge innan en samförståelse skapas. Dessa byråer kom även fram till problemet snabbare än de övriga respondenterna, vilket också betyder att frågorna behöver präglas av mycket kunskap och insikt i kunden och dess verksamhet. Frågor är också nödvändiga för samtalet eftersom man genom frågor öppnar upp för dialog och feedback. Detta är även något som stämmer överens med teorin om tvåvägskommunikation i Excellencestudien, som menar att man genom dialog öppnar upp för möjligheter och förändringar.¹¹²

Förtroende

Byråerna var också överens om att förtroende var något grundläggande för ett samarbete mellan konsult och kund. Dels behöver kunden ha förtroende för konsulten, samtidigt som konsulten även behöver kunna lita på att kunden ger så mycket information som möjligt och i slutändan är villig att arbeta med PR. Som Amy. M Mayer tog upp i sin avhandling *Trust in the Evaluator-Client Relationship*, var alla byråer medvetna om att förtroende byggs upp genom personliga karaktärsdrag, kunskap och relation.¹¹³ Vad dessa olika faktorer innebar var

¹¹⁰ Jakobsson 1998:34

¹¹¹ Serverin & Tankard 1998:34-35

¹¹² Larsson 2002:56

¹¹³ Mayer – *Trust in the Evaluator-Client Relationship*

dock något som särskilde sig från byrå till byrå. Någon menade att det är genom att visa förståelse och insikt för kunden medan en annan sa att det enbart handlar om personliga aspekter såsom att vara rätt personer på rätt plats.

Studien visar att de mer formella kundrelationerna är bra för förtroendeskapandet då förtroende byggs upp av respekt, kommunikation och strategisk medvetenhet. Det tar längre tid att bygga förtroende om byrån inte kommunicerar mycket med kunden och visar på en djup insikt i deras problem redan i början av mötesprocessen.

En påverkningssbar bransch

Sammanfattningsvis har studien på många olika sätt skildrat en oenighet bland PR-konsulter kring hur man skapar kommunikativa samförståelser med kunder. Genom presentation och analys av resultatet har vi kunnat urskilja brister i PR-branschens tillvägagångssätt som kan påverka branschens låga förtroende. Dessa brister handlar bland annat om att det inte finns någon normativ metod för hur ett PR-samarbete bör inledas för att skapa de bästa förutsättningarna för lyckade kundsamarbeten. De flesta respondenterna kunde relativt tydligt förklara hur PR-byrån går tillväga i början av ett kundsamarbete och antydde även att deras arbetsformer var optimala. Dock märkte vi att majoriteten av dem inte hade reflekterat över hur dessa påverkar slutresultatet samt vilka konsekvenser som tillvägagångssättet tillför. För en bransch som PR där förtroendesiffrorna är låga, anser vi genom resultatet att PR-byråer bör titta kritiskt på sig själva för att kunna utvecklas för kundens, samhällets, branschens och byråns bästa.

Vi kan även konstatera att studien har svarat på syftet och att våra huvudfaktorer även är i linje med våra valda teorier som angriper ömsesidig förståelse, kommunikation, relationer och förtroende.

Avslutningsvis skulle vi vilja komma med ett konstaterande som motsäger Byrå Bs påstående om att man inte kan avgöra kvalité inom PR innan ett samarbete.

– Jo, det kan man. Eller åtminstone påverka den.

5. SLUTDISKUSSION

I följande kapitel för vi en kritisk diskussion kring studiens resultat och tillvägagångsätt, samt ger förslag på vidare forskning.

Slutdiskussion

Syftet med denna studie var att undersöka vilka faktorer som ligger till grund för en kommunikativ samförståelse mellan PR-konsulter och deras kunder under ett kundmöte. Utifrån våra undersökningsresultat har vi sedan kunnat konstatera att PR-byråer kan påverka kvalitén inför ett kundsamarbete med hjälp av förebyggande kommunikationsstrategier. För att rama in syftet utformade vi tre frågeställningar som sedan också präglade intervjuguiden och handlade om kommunikation, relation, förtroende och samförståelse. Vi är medvetna om att studien därför utgjordes med ett förhållningssätt som redan var förutbestämd. Därför skulle studien kunnat se annorlunda ut om vi hade utgått från andra frågeställningar som angrep andra ämnen.

Studien resulterade i fyra olika huvudfaktorer; *research*, *kommunikation*, *frågor* och *förtroende*. Dessa visade sig vara grundläggande och väsentliga för att optimera kommunikationen kring kundmötet samt effektivisera processen inför en samförståelse. Dock har många olika faktorer tagits upp under intervjuerna, vilket tyder på att våra fyra huvudfaktorer bör samspela med andra mer situationsanpassade element.

Våra valda teorier styrkte även våra frågeställningar och handlade om samförståelse och kommunikation. Nu i efterhand kan vi konstatera att de ramade in syftet väl, men samtidigt skulle kunna utvecklas med teorier inom bland annat internkommunikation och organisationshierarki. Detta på grund av att vi kunde urskilja tecken i resultatet som tydde på att högre uppsatta PR-konsulter hade bättre insikter i byråns kommunikativa strategier. Diskussionen om internkommunikation kom upp då vi såg att byråerna representerade av VD eller grundare, hade tydligare strategier för att skapa en kommunikativ samförståelse. Det ledde oss fram till resonemanget att det kan finnas en kommunikationsbrist internt i PR-byråerna. Vidare kan vi också diskutera om internkommunikationen möjligtvis är mer etablerad ju större byrå är, vilket var något vi kunde tyda i respondenternas svar.

Om vi skulle göra om studien idag hade vi velat ha ett bredare urval av respondenter där även mindre PR-byråer skulle ha inkluderats. Vi skulle med en större budget även ha velat göra fler intervjuer runt om i landet för att kunna se om det går att generalisera byråernas tillvägagångsätt utefter stad. Dock är vi förövrigt nöjda med denna studies urval där vi tagit hänsyn till bland annat kön, kundsegment och position. Vi kunde dock urskilja att bland annat kön som egenskap inte har påverkat vårt slutgiltiga resultat. Sett till själva intervjuerna är vi nöjda med upplägget eftersom alla utfördes efter liknande premisser. Med större erfarenhet i ämnet hade vi dock kunnat ställa mer ingående följdfrågor, vilket i sin tur skulle kunna leda till andra resonemang och uppfattningar.

I slutet av studien kan vi nu konstatera att våra tankar om att förberedande åtgärder inför ett kundmöte snabbare och mer kontrollerat kan leda till en kommunikativ samförståelse. Vad

som skiljde sig från våra förväntningar var att resultatets fyra huvudfaktorer tillsammans med andra mer situationsanpassade element behöver kombineras med varandra för en optimal vinning. Studiens resultat bör ses som en vägledning för PR-byråer och PR-konsulter som vill arbeta produktivt mot lyckade kundsamarbeten och värna om sitt eget rykte som en förtroendegivande konsult. Vi har i studien reflekterat över vad som skapar framgångsrika och långsiktiga kundrelationer, men kontentan är att alla byråer bör ha en kommunikativ strategi som förutspår konsekvenser och fördelar av olika tillvägagångssätt.

Förslag till fortsatt forskning

Denna studie öppnar upp för forskningsmöjligheter som belyser problemet från en annan utgångspunkt. Vidare forskning skulle förslagsvis kunna undersöka samma syfte men från kundens synvinkel, dvs. hur kunden anser att PR-konsulter bör agera inför ett samarbete samt hur de ser på en kommunikativ samförståelse. Det skulle även kunna vara intressant att djupdyka i en av våra huvudfaktorer, exempelvis förtroende. Detta för att undersöka hur kunden anser att PR-konsulter bör agera för att skapa en tillförlitlighet. Ett annat område som vore intressant att undersöka skulle kunna vara att titta på den interna kommunikationen hos PR-byråer, då vår studie tyder på att det finns brister i hur man sprider kunskap internt.

REFERENSER

Tryckta källor

- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Fjärde upplagan. Studentlitteratur, Lund, 2012
- Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, 2010
- Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Fjärde upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik, 2012
- Falkheimer, Jesper. *Medier och kommunikation: en introduktion*, Studentlitteratur, Lund, 2001
- Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: a casebook approach*. Tredje upplagan. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, N.J., 2007
- Gejrot, Bengt, *Att sälja kunskap och förtroende: öka din förmåga att bygga starka relationer*. Första upplagan. EQP, Knivsta, 2012
- Grunig, Larissa A; Grunig, James E; Dozier, David M., *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*, Lawrence Erlbaum Ass, Mahwah, N.J., 2002
- Jakobsson, Peter, *Internet som strategiskt kommunikationsverktyg*. Andra upplagan. Studentlitteratur, Lund, 1998
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 2009
- Larsson, Larsåke, *Opinionsmakarna: En studie om PR-konsulter, journalistik och demokrati*, Studentlitteratur, Lund, 2005
- Larsson, Larsåke (red.), *PR på svenska: teori, strategi och kritisk analys*, Studentlitteratur, Lund, 2002
- Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, 1997
- Maister, David H; Green, Charles H; Galford, Robert M., *The Trusted Advisor*, Free Press, New York, 2000

Maister, David, *Strategy and the fat smoker*, Boston, 2008

Schmitz, Bernd, *PR-handboken*, Andra upplagan, Redaktionen, Stockholm, 2009

Severin, Werner. J. & Tankard, James. W. Jr., *Communication Theories: Origins, Methods, Uses*, Longman, New York, 1998

Wilcox, Dennis L. & Cameron, Glen T., *Public relations: strategies and tactics*, 10 ed., New international ed., Pearson Education Limited, Harlow, 2012

Rapport

Hedquist, Rolf, *Trovärdighet – en förutsättning för förtroende*, Stockholm 2002

Elektroniska källor

Cipr. *What is PR?*

URL: <http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-pr/what-pr>, (Hämtad 2014-04-03)

Ekonomifakta. *Högskoleutbildade – internationellt*, 2013-08-12.

URL: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Utbildning-och-forskning/Utbildningsniva/Hogskoleutbildade-25-64-ar/>, (Hämtad 2014-04-03)

James E. Grunig. *Excellence Theory in Public Relations*

URL: http://kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995_chapter_399.pdf, (Hämtad 2014-04-16)

Konsult.net. *Vad är en konsult?*

URL: <http://konsult.net/vad-ar-en-konsult/>, (Hämtad 2014-04-17)

Larsson, Larsåke. *Synen på PR. Och reklamkonsulter*

URL: http://www.som.gu.se/digitalAssets/1296/1296501_081-092.pdf, (Hämtad 2014-04-10)

Lewis, J. David, & Weigert, Andrew, 1985, *Trust as a social reality*, *Social Forces*, Vol. 63:4, 967-985. URL: <http://sf.oxfordjournals.org/content/63/4/967.full.pdf+html>, (Hämtad 2014-05-03)

Mayer, Amy. M, *Trust in the Evaluator-Client Relationship*

URL: http://conservancy.umn.edu/bitstream/90701/1/Mayer_Amy%20August%202008.pdf, 2008, (Hämtad 2014-04-15)

McCarthy, Ed, *Tailoring Client Communication*, 2010 vol:23 iss:12 sidor:20

URL:<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9ebdff85-51bb-4cc9-95b9-9b08d91b358e%40sessionmgr4003&vid=2&hid=4209>, (Hämtad 2014-05-03)

Nationalencyklopedin. *PR*

URL: <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/pr/286458>, (Hämtad 2014-04-20)

Sandell, Anna. *Teorier i praktiken?*

URL:http://www.kom.lu.se/fileadmin/user_upload/kom/Filer/PDF/Praktikrapporter_ocg_uppgifter/AnnaSandellPraktikuppgift.1.pdf, (Hämtad 2014-04-17)

Sveriges informations förening. *En undersökning om chefers syn på informationsbranschen*, September 2005.

URL:http://www.sverigeskommunikatorer.se/Global/Media/Fakta%20och%20verktyg/Statistik/Dokument/vdgd_studie2005.pdf, (Hämtad 2014-04-17)

Österlöf, Sofia. *Folk tror att PR handlar om att bluffa*, Resumé. 2014-03-12

URL: <http://www.resume.se/nyheter/debatt/2014/03/12/sa-kan-fortroendet-for-pr-branschen-forbattras/>, (Hämtad 2014-04-05)

Muntliga källor

Sammeli, Carl-Fredrik; Grundare av Prime. Telefonsamtal 2014-03-25.

BILAGA: INTERVJUGUIDE

Om företaget och era kunder

1. Hur stort är företaget?
2. Hur många medarbetare?
3. Inom vilket område finns kunderna ni arbetar med?
4. Hur länge har ni funnits?

Kundmöten

5. Brukar du delta i kundmöten?
6. Hur ofta har ni kundmöten?
7. Hur går ni tillväga när ni ska träffa en ny kund?
8. Hur ser mötesprocessen ut?
9. Är det kunden eller byrån som oftast driver kommunikationen i början?

Kommunikationen innan mötet

10. Mellan säljmötet och det första mötet, kommunicerar ni då med kunden?
11. Om Ja - Hur kommunicerar ni med kunden då? (Hur ofta, vad sägs, hur djup är konversationen: alltså hur utvecklad, tas problematik upp) Om Nej - Aldrig?
12. Hur mycket brukar ni veta om kunden vid det första mötet? (Vilken information har ni om kunden)
13. Vad berättar ni om byrån till kunden innan det första mötet?
14. Har ni någon strategi för hur kommunikationen med kunden ska se ut i detta skede, alltså efter säljmötet och innan det första kundmötet?
15. Om Ja - Ser strategin olika ut om det är en befintlig eller ny kund? Om nej - Varför inte?

Kommunikationen under mötet

16. Vad pratar ni om under första kundmötet? (Vilka frågor brukar ni ställa till kunden?)
17. Hur lång tid upplever du att det tar innan ni kommer till det konkreta problemet?
18. Hur skiljer sig kommunikationen under mötet med en kund som ni redan känner eller har haft ett samarbete med, jämfört med en kund som är ny?

19. Anser du att kommunikationen med en kund som du tidigare har arbetat med är bättre eller sämre än om ni kommunicerar med en ny kund?
20. Om bättre- 1. Vad tror du ligger till grund för det? 2. Tror du att det finns ett sätt att uppnå det här med nya kunder? Om sämre - Vad tror du ligger till grund för det?
21. Hur ser en optimal kundrelation ut och vad är det som bygger upp den?
22. Hur upplever ni situationen när byrån och kunden möter varandra i en kommunikativ samförståelse?
23. Kan du berätta om ett "våldigt lyckat" tillfälle då byrån och kunden uppnådde en speciell samförståelse/en communication breakthrough?
24. Vad tror du låg till grund för detta?
25. Kan du berätta om ett tillfälle då byrån och kunden inte uppnådde det, då det blev en communication breakdown?
26. Vad tror du låg till grund för detta?