

Tjänstesamverkans betydelse för resultatet av en fungerande PR-tjänst

Av: Olivia Fahlander & Caroline Hellgren Modig

Handledare: Carina Holmberg
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi | VT 2017



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

FÖRORD

Med dessa förord vill vi uttrycka tacksamhet till de individer som hjälpt oss under uppsatsens gång. Till en början vill vi tacka samtliga respondenter för dess engagemang och medverkan, utan er hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Carina Holmberg som bidragit med en god vägledning under studiens gång.

Stockholm, den 22 Maj 2017

Caroline Hellgren Modig

Olivia Fahlander

Abstract

The purpose of this study is to create an understanding of how the interaction between PR consultants and PR service providers can affect the performance of a PR service, as well as showing how PR consultants and buyers can act to initiate and further develop an efficient collaboration.

The study uses multimethod research and is based on a deductive approach. Empirical collection was conducted through a combination of structured and semi-structured interviews. The interviews were conducted on two respondent groups, one consisting of 5 PR consultants and the other consisting of 5 buyers of PR services. Each interview session was initiated with the structured questions and further elaborated with the semi-structured interviews.

The results of the study show that to increase the chances of achieving a good service outcome of a public relations service, a collaboration is required where purchasers are involved in the development of the PR service. Furthermore, the respondents' views on whether clients are involved in the development of the PR service diverge. The purchasers felt that they were involved in the creative process, contrary to the PR consultants view, that the client's involvement was limited. Similarly, to what extent the client was providing information to the creative process, there were differences in opinions. The customers considered that their ability to share information was good, while PR consultants considered it less good. The study showed that communication had a central role in the creation of a public relations service. In order to achieve efficient cooperation, both parties suggested that two-way communication is a prerequisite. All respondents felt that there are risks when purchasing a PR service since the outcome of the service cannot be guaranteed or measured until afterwards. Factors that proved to be significant for the initiation and further development of cooperation were trust and personal chemistry.

The study intends to contribute knowledge and guidance on what constitutes as a working relationship between PR consultants and buyers of PR services. With this understanding, both parties can apply this knowledge to increase the chances of successful service outcomes.

Keywords: PR, Cooperation, Collaboration, Negotiation, Communication, Trust, Business-to-business

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för hur samverkan mellan PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster kan påverka resultatet av en PR-tjänst. Samt att visa på hur PR-konsult och inköpare kan agera för att initiera och vidareutveckla ett fungerande samarbete.

Studien använde sig av en flermetodsforskning och baserades på en deduktiv ansats. Empiriinsamling genomfördes i form av en kombination av strukturerade och semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes på två respondentgrupper, en bestående av ett antal om 5 PR-konsulter och en bestående av ett antal om 5 inköpare av PR-tjänster. Varje respondent intervjuades vid ett intervjutillfälle som inleddes med de strukturerade frågorna och vidare fördjupades med de semistrukturerade intervjuerna.

Studiens resultat visade, för att öka chanserna att nå ett bra tjänsteutfall av en PR-tjänst krävs en samverkan där inköpare är delaktig i skapandet av PR-tjänsten. Vidare framgick att respondentgruppernas syn på huruvida inköpare är delaktiga i framtagandet av PR-tjänsten divergerar. Inköparna ansåg att de själva generellt är delaktiga i skapandeprocessen till skillnad från PR-konsulterna som ansåg att inköparens delaktighet var mindre bra. Vidare framgick liknande meningsskiljaktigheter kring huruvida inköpare generellt delger information till PR-byrån vid skapandet av en PR-tjänst. Inköparna ansåg att dess förmåga att delge information var god, medan PR-konsulterna ansåg att den var mindre bra. Studien visade att kommunikationen hade en central roll vid skapandet av en PR-tjänst. För att åstadkomma ett fungerande samarbete menade båda parter att en tvåvägskommunikation är en förutsättning. Samtliga respondenter ansåg att det finns risker vid köp av en PR-tjänst då tjänstens utfall inte kan garanteras eller mätas förrän i efterhand. Faktorer som visade sig vara betydande för initiering och vidareutveckling av ett samarbete var tillit, förtroende och personkemi.

Studien ämnar att bidra med kunskap och vägledning om vad som utgör en fungerande samverkan mellan PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster. Med denna förståelse kan båda parter tillämpa denna kunskap i syfte att öka chanserna till ett lyckat tjänsteutfall.

Nyckelord: PR, Samarbete, Samverkan, Förhandling, Kommunikation, Tillit, Business-to-business

Innehåll

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMDISKUSSION	3
1.2 SYFTE	4
2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	5
2.1 PUBLIC RELATION	5
2.2 TJÄNSTER INOM BUSINESS-TO-BUSINESS	6
2.2.1 TJÄNSTPRODUKTIONSPROCESS	7
2.3 FÖRHANDLINGSPROCESS INOM BUSINESS-TO-BUSINESS	9
2.4 PROBLEMLÖSNINGSPROCESS OCH SAMSKAPANDE AV KOMPLEXA TJÄNSTER	9
2.5 KÖPPROCESS INOM BUSINESS-TO-BUSINESS	12
2.6 ANPASSNING AV SÄLJPROCESS TILL KÖPPROCESS	12
2.7 TILLIT OCH FÖRTROENDE, VIKTIGA FAKTORER FÖR ETT FUNGERANDE SAMARBETE	13
3. METOD	15
3.1 FORSKNINGSMETOD	15
3.2 URVALSSTRATEGI	15
3.3 STRUKTURERADE OCH SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER	16
3.4 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE OCH SLUTNA FRÅGOR	19
3.5 INSAMLING OCH BEARBETNING AV DATA	19
3.6 BEDÖMNING AV KVANTITATIV FORSKNINGSMETOD	20
3.6.1 RELIABILITET	20
3.6.2 VALIDITET	21
3.6.3 REPLIKERBARHET	22
3.7 BEDÖMNING AV KVALITATIV FORSKNINGSMETOD	22
3.7.1 STUDIENS TROVÄRDIGHET	22
3.7.2 TILLFÖRLITLIGHET	22
3.7.3 ÖVERFÖRBARHET	23
3.7.4 PÅLITLIGHET	23
3.7.5 KONFIRMERING	24
3.8 KÄLLKRITIK	24
4. EMPIRI OCH ANALYS	27
4.1 RESPONDENTERNAS BAKGRUND OCH ERFARENHET INOM PR OCH FÖRHANDLING	27
4.2 ÄR SKAPANDET AV EN PR-TJÄNST EN SAMVERKAN?	30
4.3 DELAKTIGHET	32
4.4 INFORMATIONSUTBYTE	34
4.5 KOMMUNIKATION	39
4.6 TILLIT OCH FÖRTROENDE	42
5. DISKUSSION	46
6. SLUTSATSER	50
7. KRITIK MOT DEN EGNA STUDIEN	51
8. FÖRSLAG PÅ FORTSATT STUDIER	52
9. FORSKNINGSETISKA RIKTLINJER OCH ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	53
10. REFERENSLISTA	55
11. BILAGOR	61

1. Inledning

Globaliseringen och den ökande digitaliseringen har skapat större marknader och ett hårdare konkurrens klimat för företag och organisationer att verka i (Frankelius, 2010,). Den massmediala utvecklingen har förenklat möjligheten att sprida information och budskap till allmänheten (Larsson, 2005). Uppkomsten av nya mediekanaler och överflödigt information har lett till att konsumenten blivit allt mer upplyst och ställer krav på hållbarhet och ansvarstagande avseende företags produkter och tjänster (Precis, 2014). Dessa faktorer har medfört att PR-konsultföretagens tjänsteerbjudanden blivit allt mer efterfrågade av företag som blivit i behov av att presentera och kommunicera hållbara lösningar (Precis, 2014; Larsson 2005).

PR är ett verksamhetsfält som kommit att definieras på skilda sätt av olika praktiker och forskare (Dalfelt, Falkheimer, 2001). Denna studie utgår ifrån Heath (2005) definition av PR som följer; ”PR handlar om att samla främjande åtgärder som syftar till att hantera anseendet för en individ eller organisation”. Ur denna definition kan PR förstås som ett yrke där man specifikt arbetar med olika metoder för att hjälpa personer och organisationer att stärka dess varumärke (Heath, 2005). Anledningen till att skribenterna valt att utgå från denna PR definition är för att syftet och undersökningen av denna studie kommer avgränsas inom yrkesområdet PR och fördjupa sig om hur samverkan mellan PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster påverkar resultatet av en PR-tjänst. Genom att PR-byråer i samarbete med dess kunder skapar PR-tjänster i olika former kan det bidra till att ge kundens organisation ett gott anseende, vilket i sig kan ge en konkurrensfördel på marknaden. På dagens konkurrensintensiva marknader har företag och organisationer fått ett ökat behov av att inhämta hjälp från PR-byråer med hopp om att stärka och bibehålla sin position på marknaden (Precis, 2013).

L’Etang (2008) menar att PR kan verkställas i form av en tjänst och att denna tjänst karaktäriseras av att vara dynamisk och föränderlig då den uppkommer i en samverkan mellan kund och företag. Denna samverkan kan inrymma olika moment såsom delaktighet, informationsutbyte och kommunikation mellan parterna (L’Etang, 2008). Vargo och Lusch (2004) et al beskriver ett fungerande samarbete som en förutsättning för att tjänsten ska generera ett önskvärt resultat (Vargo, Lusch, 2004, Grönroos & Ojasalo, 2004). Tjänsteerbjudandet kan utgöras av varierande uppgifter, innebärande alltifrån strategisk rådgivning till stöd och förslag på nya lösningar för företags operativa arbete. Även visuell design av produktionsmaterial och utförande av kampanjer och arrangemang på uppdrag av kundföretaget kan inkluderas till tjänsten (Johansson & Larsson, 2015).

Då PR-byråer använder olika arbetssätt och metoder kan tjänsteerbjudandet se olika ut främst beroende på uppdragets art (Ron, 2013). Exempel på områden som PR-byråerna riktar dess tjänsteerbjudanden inom är kommunikationsstrategi, lobbying, krishantering, löpande rådgivning, internt stöd och extern service (Johansson & Larsson, 2015, Precis, 2014).

PR verkar inom Business-to-Business (Johansson & Larsson, 2015), det vill säga företagsmarknaden som karaktäriseras av att transaktionerna mellan köpare och säljare generellt sett utgörs av större volymer i jämförelse mot en enskild transaktion på konsumentmarknaden (Baines, Fill, 2014). Detta innebär att den enskilda transaktionen inom business-to-business utgörs av större kapitalbelopp än på den vanliga konsumentmarknaden (Jayawardhena, Souchon & Glanville, 2007). Företag på denna marknad lägger stor vikt vid att uppnå fungerande samarbeten och värdeskapande relationer gentemot sina kundföretag (Baines, Fill, 2014).

Förhandling av PR-tjänster handlar om mycket komplexa och komplicerade processer där svårigheten ligger i att köpa en tjänst som formateras under arbetets gång. För att resultatet ska bli fulländat är det en förutsättning att det finns ett fungerande samarbete mellan båda parter (Precis, 2013). Förhandlingen kan förknippas med risk då leverans kan utlovas, men köparen kan inte i förväg försäkra sig om att tjänstens förväntade resultat i form av exempelvis ökad publicitet kommer att infrias (Precis, 2013).

L'Etang (2008) menar att processen för att skapa en PR-tjänst kan skildras som en problemlösningsprocess där PR-byrå och kundföretag samverkar för att finna en gemensam lösning på företagets problem. Aarikka-Stenroos och Jaakkola (2012) talar för att de centrala beståndsdelarna i denna problemlösningsprocess av komplexa tjänster utgörs av fem samverkande aktiviteter, att diagnostisera kundens behov, designa och producera lösningen, planlägga och organisera processer och resurser, samt överkomma värdekonflikter och implementera lösningen. Vidare menar Aarikka-Stenroos och Jaakkola (2012) att varje enskild problemlösningsprocess är unik då företagskunder efterfrågar olika lösningar inom olika affärsområden. De som gör det särskilt komplicerat i varje del av problemlösningsprocessen är att det krävs ett flertal komponenter för att samarbetet ska fungera. Det krävs en ömsesidig förståelse om vilken information parterna bör delge, samt kunskap kring hur dessa resurser ska integreras i processen. En lojalitet och tillit mellan

parterna krävs då inga garantier kan ges för utfallet av tjänsten (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

1.1 Problemdiskussion

Aktörer i denna problemlösningsprocess utgörs av köpare och säljare, och det är i dess samverkan som tjänstens värde uppstår (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Utfallet av en PR-tjänsten påverkas av samarbetet mellan köpare och säljare (Precis, 2013). Samarbetet som i denna studie är en synonym till samverkan ställer krav på fungerande relationer där förtroende, tillit och kunskap är viktiga komponenter (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

Problematiken ligger i att det är svårt att skapa ett fungerande samarbete, vilket är en förutsättning för att dessa komplexa tjänster ska uppfylla bästa möjliga resultat (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Detta leder till att kundföretag som inhandlar PR-tjänster ställs inför många komplexa ställningstaganden att fatta beslut kring i dialogen och samarbetet med PR-byrån (Precis, 2013). Det krävs förståelse, tillit och förtroende mellan parterna för att relationen och interaktionen av beslutsfattande ska fungera. Utan dessa faktorer blir det svårt att upprätthålla ett hållbart samarbete (Huans & Wilkinson, 2013).

Anledningen till att företag inhandlar denna tjänst externt är på grund av att de saknar egna resurser i form av kunskap och tid inom området (Johansson & Larsson, 2015). Genom att inhämta hjälp från en PR-byrå vill företag uppnå en ökad trygghet, vilket förutsätter en tillit mellan parterna (Larsson, 2007). För att tillit och förtroende ska uppstå mellan parterna krävs att köparen möter säljaren på en jämlik nivå för att kunna tillgodose kundföretagets behov (Viio & Grönroos, 2015). Ur köparens perspektiv handlar det om att vara tydlig med målsättning och förväntat resultat, för att ge PR-byrån rätt förutsättningar för uppdraget (Precis, 2013). Relationen mellan köpare och säljare vid skapandet av en PR-tjänst har därmed en central roll för utfallet (Pozzi, 2012). Lyckas man inte skapa ett fungerande samarbete mellan parterna kan det orsaka att resultatet som levereras inte infriar köparens förväntningar (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Från PR-byråns sida kan ett icke fungerande samarbete leda till sämre resultat och lönsamhet (Vasquez, 1996). Det ligger därför i båda parter intresse att skapa ett fungerande samarbete, då motsatsen kan få en negativ effekt både för det egna företaget och PR-byrån (Vasquez, 1996).

Skribenterna av denna studie har upplevt att en stor del av tidigare forskning som står att finna inom PR utgår från ett praktikerperspektiv som syftar till att vägleda praktiker och företag i uppbyggnaden och praktiserandet av dess egen PR-funktion. Skribenterna har upplevt att det finns en stor mängd teori om hur praktiker med användning av olika metoder och taktiker kan skapa effektiv PR för att nå ut till dess målgrupper. Skribenterna har funnit färre teorier inom PR som inkluderar PR-konsultens perspektiv, speciellt med fokus på relationen mellan PR-konsult och inköpare av PR-tjänster. Med bakgrund till tidigare forskning finner vi det intressant att skapa en ökad förståelse om hur PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster kan skapa en fungerande samverkan. Med denna förståelse kan båda parter tillämpa denna kunskap i syfte att öka chanserna till ett lyckat tjänsteutfall.

1. 2 Syfte

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för hur samverkan mellan PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster kan påverka resultatet av en PR-tjänst.

2. Teoretisk utgångspunkt

2.1 Public Relation

Teorin om Public relations används i denna studie för att skapa en förståelse för vilka komponenter som är viktiga vid skapandet av en PR-tjänst. Samt för att tillföra en förståelse för vilka moment samskapandet av en PR-tjänst inrymmer. I följande teori nämns begreppen PR-byrå och kundföretag vilket i denna studie står för PR-konsult och inköpare av PR-tjänster.

Då skribenterna av denna studie valt Heath (2005) definition av PR som följer; ”PR handlar om att samla främjande åtgärder som syftar till att hantera anseendet för en individ eller organisation” är aspekter såsom vilka åtgärder och metoder som finns för att skapa en PR-tjänst samt syftet med att hantera anseendet centrala för att förstå PR.

Johansson och Larsson (2015) beskriver framtagandet av en PR-tjänst som en komplex arbetsprocess, som involverar ett brett spektrum av kommunikation och relationsaktiviteter. Johansson och Larsson (2015) menar att PR-arbetet kan bestå av olika delar. Arbetet med PR kan innebära alltifrån att erbjuda strategisk rådgivning till att fungera som en stödjande part som ger förslag på nya lösningar till kundföretag i dess operativa arbete. PR-tjänsten kan även innebära att designa produktionsmaterial, kampanjer och arrangemang till kundföretag. Werder och Holtzhausen (2009) framlägger att skapandet av PR, handlar om samarbeten, relationer, förhandling, gemensamt beslutsfattande och att tillämpa metoder som förutsätter en delaktighet mellan flera parter.

Johansson och Larsson (2015) menar att, beroende på vad kunden eftersöker kan PR-utövare rikta tjänsteerbjudandet inom fem kluster, bestående av lobbying, rådgivning och analys, marknadspositionering, internt stöd och extern service. Vidare menar Johansson och Larsson (2015) att tjänsten även kan inbegripa att PR-konsulter antar olika roller inom dessa kluster. Exempel på roller som PR-konsulter kan anta är att agera som förhandlare, politisk rådgivare, intern kommunikatör, press-agent samt som övervakare och rådgivare för företags interna och externa kommunikation (Johansson, Larsson, 2015). I linje med detta menar Hogg och Doolan (1999) att en PR-konsults roll inte enbart förstås från den enskilda individen, utan snarare förstås genom att se till samverkan mellan PR-konsult och kund. Vilken roll och form av uppgifter PR-utövaren väljer att anta beror på kundföretagets behov och efterfrågan (Hogg, Doolan, 1999).

Taylor och Kent (2002) hävdar att långsiktiga relationer inom PR kan byggas och vårdas med hjälp av kommunikationen som ett verktyg. Teorier och forskningen inom PR fältet riktar sig allt mer mot att förespråka en tvåvägs-kommunikationsmodell. Genom att införliva dialogen i en teori om PR menar Taylor och Kent (2002) att det blir lättare att förstå hur företag kan bygga relationer som tjänar både organisatoriska och offentliga intressen. Vidare menar Taylor och Kent (2002) att tidigare forskning visat att huruvida individer interagerar med varandra kan påverka kvaliteten på kommunikationen, vilket i slutändan påverkar samarbetets utveckling. Huang och Hagan (2011) menar att mycket av den empiriska forskningen inom PR området tyder på att målet med PR är att öka den organisatoriska effektiviteten genom att bygga stabila, långsiktiga relationer av hög kvalitet. Vidare menar Huang och Hagan (2011) att PR kan användas i syfte för att skapa medvetenhet, stimulera försäljningen, underlätta kommunikationen, och bygga relationer mellan PR-byrå och kundföretag.

2.2 Tjänster inom Business-to-business

Denna teori om tjänster inom business-to-business används i denna studie för att skapa förståelse för PR-tjänstens formatering och komplexitet. I följande teori nämns begreppet tjänst inom business-to-business vilket i denna studie gör sig relevant utifrån sammanhanget att en PR-tjänst är en tjänst inom business-to-business.

Vargo och Lusch (2004) definierar tjänster inom business-to-business som en applicering av specialiserade kompetenser i form av kunskap och förmågor som transformeras till gärningar, processer, och prestationer till förmån för andra företag. Parasuraman, Zeithaml, och Berry (1985) menar att tjänster inom business-to-business är immateriella då de utgörs av prestationer snarare än objekt, vilket gör dem svåra att kvalitetssäkra, standardisera och kontrollera på förhand. Booms och Bitner (1981) menar att tjänster inom business-to-business karaktäriseras av att vara heterogena, vilket innebär att dess prestanda varierar från fall till fall. Detta leder till att tjänstens enhetliga kvalitet blir svår att säkerställa. Grönroos (1978) beskriver tjänster som ogreppbara, då utfallet av dessa inte går att utvärdera på förhand. Tjänstens utfall kan först beprövas under tiden den skapas. Parasuraman, Zeithaml, och Berry (1985) menar att det är vanligt att tjänster inom business-to-business skapas i samverkan mellan tjänsteföretag och kund. Kundens deltagande kan vara avgörande för kvaliteten av tjänstens prestanda. Slutligen menar Grönroos och Ravald (2011) att en tjänst kan fylla en tidsbesparing, vilket kan tillföra ett mervärde.

Tjänster inom business-to-business har unika egenskaper som skiljer sig i jämförelse mot tjänster på konsumentmarknaden. Den första egenskapen innefattas av att tjänster inom business-to-business vanligtvis kännetecknas av ett mindre antal kunder, där varje kund bidrar med ett betydande värde till den totala verksamheten. Därav är vikten av varje förhandling mer uttalad. Den andra egenskapen innefattas av att tjänsteskapande inom business-to-business kännetecknas av att förhandlingsprocessen består av fler frekventa möten än vid transaktioner på konsumentmarknaden. Den tredje egenskapen innefattas av att tjänsteskapande inom business-to-business vanligtvis innefattas av ett flertal möten där fokus ligger i att skapa och upprätthålla en långsiktig relation (Jayawardhena, Souchon & Glanville, 2007). Tjänsteskapandet inom business-to-business genomförs inte via en enda insats utan genom hela förhandlingsprocessen som sker mellan två eller flera parter (Grewal et al. 2015). Den fjärde egenskapen innefattas av att tjänsteskapande inom business-to-business präglas av relationer som har närmare och djupare gränssnitt än på konsumentmarknaden. Den femte egenskapen innefattas av att tjänster inom business-to-business vanligtvis innefattar större försäljningsvolymmer än på konsumentmarknaden. Därav är det enskilda beloppet större för tjänster inom business-to-business än vid konsumentmarknaden. Slutligen behöver tjänsteleverantörens anställda vara mer flexibla och innovativa då arbetet innefattas av icke-rutinmässiga inslag (Jayawardhena, Souchon & Glanville, 2007)

Då tjänster inom business-to-business kan uppstå på olika sätt väljer denna studie att stödja sig på Parasuraman et al. (1985) och Jayawardhena (2007) beskrivning om hur tjänsten uppstår, då det kan appliceras på PR-tjänstens tillblivelse. Härvid väljer denna studie att utgå från följande tolkning om hur PR-tjänsten uppstår: PR-tjänsten skapas genom samverkan mellan PR-konsult och inköpare. Tjänsteskapandet inbegriper moment av förhandling där PR-konsult och inköpare interagerar genom ett flertal möten och där fokus ligger på att skapa och upprätthålla ett långsiktigt och fungerande samarbete. I de delar av studien som behandlar hur PR-tjänsten uppstår syftar skribenterna till ovanstående beskrivning.

2.2.1 Tjänsteproduktionsprocess

Denna teori om tjänsteproduktionsprocessen tillför en förståelse för hur PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster kan samverka och påverka samarbetet vid skapandet av PR-tjänsten. I följande teori nämns begreppen företag och kund vilket i denna studie relateras till tjänsteproduktionsprocessen mellan PR-konsult och inköpare av PR-tjänster.

Zemguliene (2009) hävdar att tjänster är oskiljaktiga då de kännetecknas av att bestå av olika egenskaper och av immateriell karaktär. För att få förståelse för tjänstens värde och resultat krävs en förståelse av tjänsteproduktionsprocessen. Vargo och Lusch (2004) betonar vikten av samproduktion vid skapandet av en tjänst. De beskriver kunden som en medproducent som genom sitt deltagande och engagemang i skapandeprocessen tillför tjänsten ett värde. Grönroos och Ojasalo (2004) menar likt Vargo och Lusch (2004) att tjänsteproduktion inbegriper en samverkan mellan kund och företag. De menar att den tjänstebaserade tillverkningsprocessen kan skildras som ett öppet system. Med ett öppet system menas att kunden involveras i produktionsprocessen genom att delta och bidra med insatser. Genom att kunden är delaktig i produktionsprocessen är denne aktiv i beslut om tjänstens resultat (Grönroos & Ojasalo, 2004).

Yalley och Sekhon (2014) beskriver tjänsteproduktionsprocessen som bestående av 3 beståndsdelar, ingångar, tjänstomvandlingsprocess, och utfall. Den första delen ingångar avser att varje företag behöver ingångsresurser i form av arbetskraft, materiella och finansiella resurser, samt olika former av insatsvaror för att möjliggöra en fungerande produktionsprocess. Inom denna del är kundens ingångsresurser särskilt viktiga. Vargo och Lusch (2008) menar att nödvändiga ingångsresurser kan utgöras av anställda och kunders kunskaper, färdigheter och kompetenser som vidare används för samproduktion och medskapande av värde. Yalley och Sekhon (2014) menar att användning och hantering av ingångsresurserna kan ha konsekvenser för utfallet av tjänstens prestanda och produktivitet. Yalley och Sekhon (2014) framlägger att den andra delen, tjänstomvandlingsprocessen av tjänster kan klassificeras på olika sätt. Mills (1983) menar att tjänstomvandlingsprocessen avser den del där ingångsresurserna förändras. Grönroos och Ojasalo (2004) menar att tjänstomvandlingsprocessen bygger på kundens nivå av engagemang. Slutligen menar Yalley och Sekhon (2014) att både producenten och kundens ingångar spelar en avgörande roll för tjänstens utfall och produktivitet. Samproduktion mellan kund och leverantör i omvandlingsprocessen är en av flera hörnstenar som påverkar ett lyckat tjänsteresultat (Yalley & Sekhon, 2014). Utfallsdelen av tjänsteproduktionsprocessen avser den interaktiva process som resulterar i ett utfall i form av en tjänst (Yalley & Sekhon, 2014; Grönroos, 2011). Denna del inbegriper huruvida tjänstens utfall uppfyller kundnöjdhet och kvalitet (Yalley & Sekhon, 2014). Triplett och Bosworth (2000) beskriver hur tjänstesektorn är den mest problematiska sektorn när det kommer till att definiera och mäta utfallet av en tjänst. Yalley och Sekhon (2014) menar att samproduktion mellan kund och företag är av största vikt för att nå ett lyckat tjänsteutfall.

2.3 Förhandlingsprocess inom Business-to-business

Denna teori om förhandlingsprocessen inom business-to-business tillför en förståelse om hur förhandlingen mellan PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster kan se ut. I följande teori nämns begreppen leverantör och kundföretag, vilket i denna studie relateras till PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster.

I de flesta affärer inom business-to-business marknaden sker transaktioner genom förhandlingsprocesser mellan leverantör och kundföretag (Geiger, 2017; Viio & Grönroos, 2015). Geiger (2017) menar att förhandlingsprocessen är viktig för ett företags konkurrenskraft och avgörande för om företaget lyckas avsluta en affär eller inte. Forskare inom kommunikation ser på förhandling som en form av social interaktion (Donohue, Diez & Stahle, 1983). Förhandling betraktas generellt som en typ av konflikt där flera parter har eller upplever sig har oförenliga mål eller intressen. Båda parter i konflikten måste samarbeta för att nå ett mål som tillgodoser bådas intressen. Förhandling kan beskrivas som en process där två eller flera parter tillsammans i ett socialt samspel försöker nå ett ömsesidigt tillfredsställande resultat. Detta sker genom utbyten av förslag och motförslag från samtliga parter. Vidare sker förhandlingen genom att parterna utbyter erbjudanden och motbud som står för den egna insatsen, för att nå en ömsesidigt tillfredsställande lösning. De erbjudanden och motbud som förhandlingen grundar sig på baseras på förslag, koncessioner, strategier, taktik och bedömningar som görs av motpartens beteende. En del forskare inom PR hävdar att verksamhetsområdet PR till sin helhet kan ses som en form av förhandling. Vasquez menar att förhandlingsprocessen inom PR är kommunikationscentrerad till sitt tillvägagångssätt och skiljer sig gentemot ekonomiska och politiska förhandlingar (Vasquez, 1996).

Katz och Pattarini (2008) redogör för två förhandlingsmetoder, positionsbaserad- och intressebaserad kommunikation. I positionsbaserade förhandlingar uppfattar båda parter varandra som motståndare som tävlar gentemot varandra om resurser, varor, tjänster eller resultat. Intressebaseradförhandling presenteras som ett sätt att operationalisera två-vägs symmetrisk kommunikation. I den intressebaseradeförhandlingen ser båda parter förhandlingen som en gemensam utmaning där dess mål är att uppnå resultat som gynnar båda parter.

2.4 Problemlösningsprocess och samskapande av komplexa tjänster

Denna teori om problemlösningsprocess och samskapande av komplexa tjänster skapar förståelse om hur problemlösningen och samskapandet kan se ut mellan PR-konsulter och

inköpare av PR-tjänster. Vidare används denna teori för att skapa förståelse för vilka faktorer som kan påverka resultatet av en PR-tjänst. I följande teori nämns begreppen leverantör och kund vilket i denna studie relateras till PR-konsult och inköpare av PR-tjänster.

Aarikka-Stenroos och Jaakkola (2012) har i en studie belyst processen av samskapande och problemlösning av kunskapsintensiva komplexa tjänster genom fem samverkande aktiviteter. Dessa innefattas av att diagnostisera behoven, designa och producera lösningen, planlägga och organisera processer och resurser, överkomma värdekonflikter samt implementera lösningen. Nedan följer en utförlig beskrivning av varje aktivitet:

1. Diagnostisera behoven; Denna aktivitet innebär att både kund och leverantör samlas för att identifiera behov och mål för affären. Både kund och leverantör innehar ansvar att använda dess kunskap och erfarenhet för att identifiera kundens behov. Oerfarna kunder kan ha svårigheter med att identifiera och precisera dess problem och behov på djupet, vilket gör det viktigt för leverantören att hjälpa kunden att formulera dess problem. Inom denna aktivitet är en betydande förutsättning att det finns en ömsesidig förståelse för de mål som eftersträvas. För att uppnå ömsesidig förståelse behövs en öppen dialog mellan båda parter. Om det råder otydligheter mellan parterna i dess uppfattning om den andres mål och resurser kan processen försvåras. En förutsättning för ett lyckat resultat är att kunden ger tillräcklig information till leverantören om dennes behov, problem, budget och schema (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

2. Designa och producera lösningen; När behoven diagnostiserats kan parterna genomföra en förhandlingsprocess där leverantören framlägger olika tänkbara lösningsalternativ och där kunden utvärderar säljarens propositioner. I denna problemlösningsprocess är samarbetet mellan parterna av största vikt. Detta är vanligen ett interaktivt moment där kund och leverantör använder sig av brainstormingssektioner för att finna en innovativ lösning. Kunden kan här utöva ett betydande inflytande genom att vara delaktig och förse leverantören med information om branschkunskap, intressen och andra uppgifter. Inom denna aktivitet betraktas kunden som en medskapare då denne samarbetar med leverantören för att designa och producera lösningen. Att utforma en optimal lösning kan anses vara den viktigaste aktiviteten för att skapa värde, men det är även ett tidskrävande moment. Om parterna inte bidrar med dess resurser och integrerar dem vid skapande av tjänsten finns en risk att resultatet inte lever upp till förväntan (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

3. Planlägga och organisera processer och resurser; En aktivitet i denna process handlar om att organisera och planlägga problemlösningsprocessen samt planera för de resurser som ingår i processen. För att uppnå en lyckad organisering och planläggning är det viktigt att leverantören identifierar, aktiverar, samlar och integrerar relevanta resurser som kan möjliggöra ett värdeskapande. Inom denna aktivitet är en förutsättning att leverantören innehar god kunskap om hur denne på ett effektivt sätt kan hantera kundens resurser. Kunden innehar inte alltid en medveten om vilken information denne bör delge för att underlätta processen. Detta medför att leverantören måste ha en vetskap om vilken information de bör kräva av kunden för att möjliggöra ett effektivt arbete (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

4. Överkomma värdekonflikter; För att lyckas skapa ett optimalt värde av tjänsten är en förutsättning att både kund och leverantör finner förenade åsikter om tjänstens värde. För att samarbetet mellan kund och leverantör ska bli effektivt kan det innebära stora ansträngningar från bägge sidor. En förutsättning för ett fungerande samarbete är att det finns en förståelse mellan båda parter. En vanlig förekommande konflikt är att leverantören upplever att kundens information är otillräcklig och därmed förlitar sig på sin egen utvärdering av värdeskapande. Ett ytterligare problem som kan uppkomma i relationen är att kunden har orealistiska förväntningar på tjänstens omfattning och resultat, vilket kan försvåra leverantörens arbete. Kunden innehar inte alltid medveten om hur betydelsefull dennes roll är för att skapa värde i processen. Då det finns en osäkerhet om tjänstens värde och resultat kan det finnas svårigheter med att få kunden att tolerera den risknivå som krävs för att uppnå det värde som eftersträvas med tjänsten. Detta är ett vanligt förekommande exempel på värdekonflikter som kan uppkomma i en tjänsteprocess. Dessa konflikter utgör stora utmaningar för att gemensamt skapa värde. För att skapa en optimal lösning krävs att leverantören är tydlig med att förklara vilka resurser som behövs samt tydlig med att klargöra vilken tjänst som är potentiellt möjlig att skapa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

5. Implementera lösningen; En ytterligare aktivitet handlar om hur lösningen skall implementeras. Om leverantören är delaktig i implementeringen av tjänsten genom att hjälpa kunden med hur den kan användas på bästa sätt, kan det tillföra ett ökat värde vid användning (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

2.5 Köpprocess inom business-to-business

Denna teori används för att skapa förståelse för hur köpprocessen kan se ut inom PR. Vidare bidrar denna teori med en förståelse för vilka faktorer som inköpare av PR-tjänster finner komplexa vid köp av PR-tjänster samt visar på hur denna komplexitet kan hanteras. I följande teori nämns begreppen säljare och köpare vilket i denna studie relateras till PR-konsult och inköpare av PR-tjänster.

Valk och Rozemeijer (2009) behandlar i sin studie komplexiteten av att inhandla tjänster inom business-to-business marknaden. Dessa författare pointerar skillnaden mellan köp av företagstjänster i jämförelse mot köp på konsumentmarknaden. De beskriver tjänster som abstrakta och heterogena vilket påverkar inköpsprocessen till att bli svårare i jämförelse mot köp på konsumentmarknaden. Vid köp av tjänster inom business-to-business är fastställandet av kvalitet mycket komplicerat vilket kräver en högre grad av samarbete mellan köpare och säljare (Valk & Rozemeijer, 2009).

Fitzsimmons et al. (1998) påpekar att köpprocessen för tjänster innebär olika typer av risker för köparen när det kommer till att utvärdera säljaren, utvärdera specifikationen samt utvärdera tjänsten i sin helhet. Detta grundar sig på att tjänster är nästintill omöjliga att utvärdera i förväg, om ens efter ett inköp har skett. Vid köp av en tjänst kan oerfarna köpare behöva utbildning från säljaren om vad som kan uppnås med tanke på den budget och tidsram som finns till hands för skapandet av tjänsten (Fitzsimmons et al, 1998). Tjänster inom business-to-business skapas oftast i ett samskapande mellan köpare och säljare, vilket gör att båda parter innehar en viktig och ansvarstagande roll i processen (Valk & Rozemeijer, 2009).

2.6 Anpassning av säljprocess till köpprocess

Denna teori syftar till att skapa en förståelse för hur PR-konsulter kan arbeta för att strategiskt anpassa dess säljprocess till inköparens köpprocess. I följande teori nämns begreppen säljare och köpare vilket i denna studie relateras till PR-konsult och inköpare av PR-tjänster.

På dagens business-to-business marknader (B2B) är det vanligt att försäljning och försäljningsaktiviteter sker i samarbete med köparen. Vid initiering av en affärsrelation kan det innebära att säljaren behöver anpassa försäljningsprocessen till köparens köpprocess (Viio & Grönroos, 2015). Viio och Grönroos (2015) har i en studie undersökt hur relationen mellan köpare och säljare i business-to-business-sammanhang kan inverka på säljarens förmåga att

anpassa säljprocess till köparens köpprocess. Resultat från studien har visat att relationens orientering har en inverkan på säljarens förmåga att kunna anpassa säljarprocessen till köparens köpprocess. De fann att affärsrelationer som präglas av en strategisk anpassning, där både köpare och säljare känner igen, förstår och stödjer ett relationsorienterat förhållningssätt till affärsengagemang kan resultera i fördelar för båda parter. För att säljaren skall kunna anpassa sin försäljningsprocess till köparen krävs inte enbart anpassning, utan även kunskap om köpprocessen. "Kunskap om köpprocessen" innebär således i vilken utsträckning säljaren innehar kunskap om köparens köpprocess. Ju mer kunskap säljaren har om köparens köpprocess, desto mer noggrant och effektivt kan säljaren arbeta för att anpassa försäljningsprocessen gentemot köparens köpprocess (Viio & Grönroos, 2015). Viio och Grönroos (2015) framlägger att, det krävs en öppenhet från köparens sida, att visa sin ståndpunkt och ställa tydliga krav. Vidare menar de att en förutsättning är att köparen understödjer säljaren med nödvändig information för att hjälpa säljaren att kunna anpassa säljprocessen till köparens köpprocess. Håkansson, Havila och Pedersen (1999) menar att ju mer intresse vardera part visar i affärsprocessen och ju mer beredda de är att lära och lära ut, desto större nytta kommer företagen få ut av relationen.

2.7 Tillit och förtroende, viktiga faktorer för ett fungerande samarbete

Denna teori används för att skapa en förståelse för vilka faktorer som PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster finner viktiga för att åstadkomma ett fungerande samarbete mellan parterna. Vidare används denna teori för att skapa en förståelse för om de föreligger risker förknippat med inköp av en PR-tjänst, samt hur dessa risker kan minimeras och hanteras. I följande teori nämns begreppen företag och säljare som i denna studie relateras till PR-konsult, samt kund och köpare vilket relateras till inköpare av PR-tjänster.

Tjänsteskapandet kräver en interaktion i form av ett fungerande samarbete mellan kund och företag. För ett fungerande samarbete krävs en tillräcklig grad av tillit och förtroende (Huans & Wilkinson, 2013). Huans och Wilkinson (2013) har identifierat förtroende och tillit som centrala faktorer för att uppnå ett fungerande och långsiktigt samarbete i affärsrelationen mellan kund och företag. Det existerar olika definitioner av begreppet förtroende. Moorman, Deshpande och Zaltman (1993) definierar förtroende som viljan att förlita sig på en extern partner vid ett utbyte där det finns en tillit. Huans, Wilkinson (2013) menar att anledningen till varför man får förtroende för en utbytespartner kan vara av olika anledningar. Det kan dels vara

att man får en tro och en känsla för att utbytesparten kommer att leverera, men förtroendet kan även komma ifrån att utbytespartnern tidigare har uppvisat bevisad kompetens och prestation.

Valtakoski (2014) menar att begreppet förtroende är nära besläktat med begreppet risk. Vidare menar Valtakoski (2014) att det finns en risk i form av en upplevd osäkerhet inför resultatet av en handling, och att det därmed skapas ett behov av förtroende. Förtroende krävs då köparen inte kan förutse säljarens aktiviteter. Därmed menar Valtakoski (2014) att förtroende kan definieras som ”en vilja att ta risker” och att nivån av förtroende är en indikation på hur mycket risk man är villig att ta. Tillit och förtroende kan förebygga och minska konflikter, öka engagemang, och främja en långsiktig relation mellan köpare och säljare (Valtakoski, 2014).

Parasuraman, et al (2014) menar att förtroende går hand i hand med trovärdighet, pålitlighet och ärlighet. Företaget kan framstå som trovärdig genom att bygga ett starkt varumärkesnamn och företagsrykte, samt genom att inneha goda referenser. I interaktionen mellan köpare och företag spelar säljaren en stor roll då dess personliga egenskaper kan påverka köparens uppfattning om företags trovärdighet (Parasuraman, et al, 2014).

3. Metod

3.1 Forskningsmetod

Forskningsstrategier kan grunda sig på två olika metoder för insamling av data. Dessa metoder benämns som kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder (Bryman & Bell, 2011). Den kvantitativa forskningsmetoden handlar i regel om insamling av numerisk information som står i förhållande till ett deduktivt angreppssätt. Synen på verkligheten inom den kvantitativa forskningsmetoden är objektivistisk, vilket innebär att individen bemöter sociala händelser genom fakta som existerar bortom dennes intellekt och påverkan (Bryman & Bell, 2011). Den kvalitativa forskningsmetoden handlar i regel om att skapa förståelse och generera insikt om den sociala verkligheten, vilket innebär att insamling av data fokuserar på ord snarare än siffror (Bryman & Bell, 2011). En kvalitativ forskningsstrategi är induktiv, tolkande och konstruktionistisk, vilket innebär att man betvivlar att man kan indela begrepp i olika kategorier (Bryman & Bell, 2011). Detta synsätt utgår från att sociala företeelser och kategorier inte enbart uppstår via social interaktion, utan även befinner sig i ett läge av oupphörlig bearbetning och korrigering (Bryman & Bell, 2011). Kvalitativ forskning lägger tonvikt vid att skapa förståelse för hur individer uppfattar och tolkar dess sociala verklighet (Bryman & Bell, 2011). Denna studie utgår från en deduktiv ansats då den skapar kunskap med utgångspunkt från tidigare teorier. Ansatsen valdes på grundval av studiens syfte.

Studien har baserats på en flermetodsforskning som utgjorts av en kombination av kvalitativ och kvantitativ ansats. Den kvalitativa delen har utgjorts av semi-strukturerade intervjuer. Den kvantitativa delen har varit i form av strukturerade intervjuer. Intervjuerna som genomförts med samtliga respondenter har bestått av en kombination av båda intervjuformerna. De semi-strukturerade intervjuerna har utgjort en större del av studiens undersökning sett till omfattning av frågor och tid. Anledningen till varför skribenterna valde att basera studien på en flermetodsforskning är på grund av att det möjliggör insamling av flera olika typer av data i syfte att studera olika aspekter av problemet (Bryman & Bell, 2011).

3.2 Urvalsstrategi

Urvalet för studiens intervjuer har bestått av två grupper, PR-konsulter från PR-byråer samt inköpare av PR-tjänster från kundföretag. De två grupperna utgjordes sammanlagt av ett antal om tio respondenter, varav fem PR-konsulter och fem inköpare av PR-tjänster. Urvalsstrategin för denna studie har skett genom att skribenterna kommit i kontakt med ett mindre antal individer som arbetat inom PR-branschen och som uppvisat en hög kunnsighet inom

undersökningsområdet. Skribenterna fann dessa individer som lämpade respondenter för studien då de kände en stark tro till att dess kunskap inom ämnet kunde tillföra informerande och intressanta svar till studien. Vidare har dessa respondenter hjälpt skribenterna att komma i kontakt med ytterligare individer från båda respondentgrupperna, i form av andra PR-konsulter från PR-byråer och inköpare av PR-tjänster från företagssidan. Denna typ av urvalsstrategi benämns snöbollsurval och är en form av bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2011). Genom att studien använt denna typ av tillvägagångssätt för att finna lämpliga respondenter är urvalet på intet vis slumpmässigt, då det inte finns möjlighet att finna från vilken population urvalet kommer ifrån. Genom ett snöbollsurval finns det svårigheter med att generalisera studiens resultat som gällande för andra kontexter (Bryman & Bell, 2011). Då skribenterna av denna studie fokuserar på att reflektera över sådant som berör samband och relationer mellan individer kan ett snöbollsurval vara ett bättre tillvägagångssätt än ett konventionellt sannolikhetsurval (Bryman & Bell, 2011). Skribenterna av denna studie valde denna urvalsstrategi för att komma i kontakt med individer som är kunniga inom det specifika undersökningsområdet. Genom denna urvalsstrategi fick skribenterna möjlighet att ta del av ett urval av god kompetens inom området.

3.3 Strukturerade och semistrukturerade intervjuer

Samtliga intervjuer som genomförts har bestått av en kombination av strukturerade och semistrukturerade intervjufrågor. Varje respondent intervjuades vid ett intervjutillfälle där de strukturerade frågorna var inledande och därefter vidare fördjupades genom de semistrukturerade frågorna.

Intervjuerna som genomförts med samtliga respondenter har inletts med en intervjudel som varit av kvantitativ och strukturerad karaktär. Strukturerade intervjuer utgörs huvudsakligen av i förväg kodade frågor. Respondenterna i denna studie har därför besvarat frågeställningar som haft i förväg definierade svarsalternativ i början av varje intervju (Bryman & Bell, 2005). Anledningen till varför intervjuerna inleddes med de strukturerade frågorna var för att få en övergripande helhetsbild om respondenternas syn på specifika delar av ämnet. Med hjälp av respondentens svar på dessa frågor skapades en större medvetenhet kring vilka av de semistrukturerade frågorna som skribenterna ville fördjupa ytterligare för att tillgå en så givande information som möjligt. De strukturerade intervjufrågorna standardiserades på ett formellt frågeformulär. Syftet med de strukturerade intervjuernas standardisering var att skapa en variation i fallen och via den insamlade informationen studera samband i respondenternas

svar (Bryman & Bell, 2005). Genom det på förhand bestämda intervjuschemat har alla intervjuer som genomförts haft samma upplägg, vilket möjliggjort att respondenternas svar kunnat ställas samman på ett jämförbart sätt. De strukturerade frågorna har formulerats på samma sätt och följt en identisk ordning i samtliga intervjuer.

Slutna frågor har både fördelar och nackdelar. Anledningen till varför skribenterna valt att arbeta med slutna frågor är att det underlättar behandlingen av intervjupersonernas svar. Vid de slutna frågor som behandlats har intervjuaren ringat in de svar som respondenten angivit som passat bäst in i frågeformuläret. Detta material har fördelar vid bearbetning då det är lätt att sammanställa materialet (Bryman & Bell, 2005). En annan anledning till varför skribenterna valde att arbeta med slutna frågor är att detta tillvägagångssätt underlättar jämförbarheten i svaren. En fördel är även att de slutna svarsalternativen kan hjälpa intervjupersonen att förstå vad som är själva meningen och innebörden av en fråga. Osäkerheter kring vad en fråga innebär och frågans syfte kan underlättas för intervjupersonen genom slutna frågor. Slutligen är en anledning till varför skribenterna valt att arbeta med slutna frågor, att risken för att eventuella misstolkningar ska ske av respondentens svar minskar (Bryman & Bell, 2005).

Skribenterna av denna studie har varit medvetna om att det finns vissa begränsningar med de strukturerade intervjuerna då de inte ger något utrymme för intervjupersonen att anpassa och vidareutveckla sina svar. Det finns en svårighet i att utforma svarsalternativen på ett sätt där de inte går in i varandra. Om svarsalternativen går om lott av varandra finns det risk för att intervjupersonen inte vet vilket svarsalternativ som passar bäst och därför väljer ett svarsalternativ slumpmässigt. En annan nackdel med slutna frågor är att det kan vara svårt att få fullständiga svarsalternativ då de ska innefatta alla tänkbara möjliga svar. Detta var skribenterna medvetna om i arbetet av utformningen av de olika svarsalternativen (Bryman & Bell, 2005).

Intervjuernas andra del har varit av kvalitativ och av semi-strukturerad karaktär. Semistrukturerade intervjuer kan variera till sin utformning men vanligen utgå från en lista över specifika teman kopplat till det ämne som ska beröras. Respondenterna av denna studie har därför längre in i intervjun besvarat frågeställningar som varit mer allmänt formulerade utifrån olika teman samt besvarat frågor som fritt uppkommit under intervjun (Bryman & Bell, 2005). Anledningen till varför skribenterna valde att arbeta med semi-strukturerade intervjuer är för att respondenten ges stort utrymme att formulera svaren individuellt utefter sina egna

preferenser. Då denna intervjumetod är mer flexibel har den givit utrymme för respondenterna att utveckla egna tankar och svar på hur de uppfattar och förstår olika frågor och skeenden. Detta ser skribenterna som en fördel då en mer djupgående information kan tillföra ny kunskap och nya perspektiv för studiens undersökningsområde. Utifrån de svar som respondenterna angav via de semistrukturerade intervjuerna ställde intervjuaren följdfrågor relaterat till den nya information som uppkommit (Bryman & Bell, 2005). De semi-strukturerade intervjufrågorna har baserats på en övergripande intervjuguide med fem genomgående teman. Dessa teman har varit densamma för alla respondenter i samtliga intervjuer. Skribenterna av denna studie valde att utforma samma teman för intervjuguiden mot bägge respondentgrupper för att skapa möjlighet att jämföra de bådas upplevda bild av verkligheten. Intervjuguiden användes som en övergripande förteckning över de specificerade ämnen som behandlades under intervjun men utan någon särskild frågeordning.

Öppna frågor har både fördelar och nackdelar. Anledningen till varför skribenterna valde att arbeta med öppna frågor var för att ge intervjupersonen möjlighet att svara på frågorna självständigt utan inflytande från intervjuarens formulering. Skribenterna valde även att arbeta med öppna frågor för att skapa en förutsättning för oväntade och överraskande svar som forskaren inte kunnat tänka sig vid formuleringen av svarsalternativen. Öppna frågor är en fördel för forskare inom ämnen med mindre förkunskaper (Bryman & Bell, 2005).

Skribenterna av denna studie har varit medvetna om att de kan finnas svårigheter med att koda svar från strukturerade intervjuer. Då skribenterna måste syna alla svar och söka efter olika mönster i dem som kan fungera som underlag för de koder man ska använda sig utav har skribenterna varit medvetna om att denna intervjumetod kan vara ett tidskrävande arbete. Skribenterna har även varit medvetna om att intervjuer med öppna frågor är ett mer tidskrävande moment, då det begär mer tid från respondenten att besvara frågorna i jämförelse mot slutna frågor. Skribenterna har haft i åtanke att det kan föreligga en risk med att intervjuaren ställer frågorna på olika sätt till olika respondenter, samt att registreringen av svaren sker på olika sätt vid de olika intervjutillfällena. För att undvika denna förväxling har skribenterna jobbat aktivt med att förhålla sig till detta faktum, samt spelat in samtliga intervjuer för att så långt möjligt undvika att misstolka och gå miste om viktig information (Bryman & Bell, 2005).

3.4 Utformning av intervjuguide och slutna frågor

Vid utformning av de slutna frågorna skapade skribenterna ett frågeformulär där svarsalternativen var påförhand definierade och av slutna form. De slutna frågorna skapades med koppling till teorier och syfte (Bryman & Bell, 2011). Frågeformuläret skapades i en version i syfte för att kunna jämföra de båda respondentgruppernas svar. Frågorna strukturerades för att ställas på samma sätt vid samtliga intervjuer (Bryman, Bell, 2011). Dessa strukturerade frågor utgjordes av ett antal om sex slutna frågor. Frågor innefattade fem svarsalternativ där tre av frågorna kunde besvaras i en skala från *ingen betydelse* till *mycket stor betydelse*, samt resterande tre frågor kunde besvaras i en skala från *inte alls* till *mycket bra*.

Vid utformningen av intervjuguiden för de semistrukturerade frågorna skapades en övergripande mall med olika teman och tillhörande frågor med koppling till teorier, och syfte (Bryman & Bell, 2011). Frågorna utformades på detta sätt för att möjliggöra insamling av information där respondenten fritt kunde återge dess syn på verkligheten (Bryman & Bell, 2011).

Skribenterna skapade två olika intervjuguider anpassade efter respektive respondentgrupp, PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster. För de båda intervjuguiderna skapades samma teman. De olika teman blev följande: bakgrundsinformation om respondenten, initieringsfas, kommunikationens roll vid skapandet av en PR-tjänst, förhandling, samt samarbete och problemlösningsprocess. Samtliga teman hade en huvudfråga och tillhörande följdfrågor.

3.5 Insamling och bearbetning av data

Data insamlades genom tio intervjuer, varav en intervju med varje respondent. Samtliga intervjuer genomfördes på respondenternas enskilda kontor för att så långt möjligt undvika att störa den naturliga miljön (Bryman & Bell, 2011). Alla intervjuer genomfördes på kontor belägna i Stockholmsregionen. Intervjuerna genomfördes enbart med respondenten i fråga samt med studiens två skribenter som höll i intervjun. Intervjuns upplägg strukturerades genom att den ena skribenten ställde intervjufrågorna medan den andra förde anteckningar. Samtliga respondenter hade på förhand fått information om studiens undersökningsämne, syfte samt en kort redogörelse om intervjuns upplägg. Intervjuerna som genomfördes med de båda respondentgrupperna var båda strukturerade på samma sätt. I den första delen av intervjun fick respondenterna besvara de strukturerade intervjufrågorna. Vidare i den andra delen av intervjun behandlades de semistrukturerade intervjufrågorna. Den semistrukturerade

intervjudelen utgjorde en större del av studiens undersökning sett till omfattning av frågor och tid. Samtliga intervjuer spelades in med respondenternas samtycke. Skribenterna har varit medvetna om att det föreligger en risk med användning av inspelningsmaterial, då den intervjuades medvetenheten om att denne spelas in under intervjun kan påverka denne till att begränsa sina ord. Risken finns att intervjuerna tillför mindre intressant information än förväntat (Bryman & Bell, 2011). För att minimera denna risk erbjöd skribenterna respondenterna valet om anonymitet samt delgav dem rätten att bedöma och granska sammanställt material före publicering. Skribenterna upplevde att respondenterna var öppna och engagerade kring de ämne och frågor som behandlades och bedömde att denna risk hade en låg inverkan på dess egna datainsamling. Efter utförda intervjuer påbörjades bearbetningen av data i form av transkribering och kodning. Då skribenterna varit medvetna om att transkribering och kodning av inspelade intervjuer är ett tidskrävande moment, skedde transkriberingen och delar av kodningen efter varje utförd intervju (Bryman & Bell, 2011). Inspelningarna från intervjuerna underlättade momentet av transkribering och kodning, samt underlättade arbetet med att skapa en noggrann empiri och analys.

3.6 Bedömning av kvantitativ forskningsmetod

3.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten som handlar om i vilken utsträckning undersökningens mått är stabila och tillförlitliga har beaktats i denna studie. Reliabiliteten avser huruvida resultatet från denna studie visar samma utfall om studien genomförs vid ett nytt tillfälle (Bryman & Bell, 2011). Skribenterna av denna studie har analyserat reliabiliteten utifrån tre mått, stabilitet, intern reliabilitet och interbedömarreliabilitet. Stabiliteten som avser huruvida studiens resultat skulle bli detsamma om den genomförs på nytt med samma respondentgrupp anses vara relativt låg. Studiens resultat är stabilt för den specifika tid som studien genomfördes, men då det ej kan garanteras att respondenternas åsikter inte ändras över tid kan stabiliteten anses bristfällig för framtida studier. Då skribenterna haft en begränsad tidsram har det inte funnits tid att bepröva denna studies stabilitet. Intern reliabilitet handlar om huruvida de flerindikatorsmått som använts för studiens undersökning är följdriktiga och tillförlitliga (Bryman & Bell, 2011). Med detta menas, i vilken utsträckning respondenternas poäng på någon av indikatorerna är kopplat till dess poäng på någon av de andra indikatorerna i studien. Skribenterna i denna studie har varit medvetna om vikten av den interna reliabiliteten, men då denna studie genomförts under en begränsad tidsram har det inte funnits utrymme att bepröva den interna reliabiliteten. Interbedömarreliabiliteten som ingriper huruvida det finns en samstämmighet i tolkningen av

det insamlade materialet är svår att mäta (Bryman & Bell, 2011). Då skribenter av denna studie genomfört samtliga intervjuer och tillsammans sammanställt data har dessa moment genomförts på samma sätt genom hela studien. Tolkningen och översättningen av data till kategorier har därmed skett på samma sätt. Interbedömarreliabilitet anses därför vara god i denna studie.

3.6.2 Validitet

Då skribenterna av denna studie haft till avsikt att nå så tillförlitliga resultat och slutsatser som möjligt utifrån de material som inhämtats, har det varit av stor vikt att uppnå en så hög kvalitet och följdriktighet som möjligt (Bryman & Bell, 2011). Validiteten som visar huruvida den data som genererats från studien representerar det fenomen som är ämnat att studera har varit ett viktigt mått att utgå ifrån, särskilt vid empiriinsamlingen (Bryman & Bell, 2011). Skribenterna har förlagt stor fokus på att noga anteckna respondenternas svar under intervjuerna för att försäkra att den data som bearbetas och förevisas är samstämmig med respondenternas svar och verklighet. De former av validitet som skribenterna funnit relevanta att beakta för denna flermetodsundersökning är begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet, ekologisk validitet. Den begreppsliga validiteten handlar om att sträva efter att finna de bäst lämpade måtten för det fenomen som studeras, och har beaktats särskilt i arbetet med att formatera studiens intervjufrågor (Bryman & Bell, 2011). Begreppen som denna studie haft till avsikt att mäta har varit förtroende, kunskap, förståelse och dess betydelse vid samverkan av en tjänst. Skribenterna av denna studie har varit medvetna om att den enskilda uppfattningen av begreppens innebörd kan variera från person till person. Utifrån denna medvetenhet har skribenterna säkerställt respondenternas tolkningar av de olika begreppen, med hjälp av öppna frågor kring dess uppfattning om vad begreppen innebär. För att stärka begreppsvaliditeten vid formateringen av intervjuguiden valde skribenterna att formulera frågorna utifrån problemställning och teorin. Då intervjufrågorna formulerades för att besvara information om tjänstesamverkan och skapandeprocessen av en PR-tjänst blev begreppsvaliditeten av denna studie relativt stark. Den interna validiteten avser huruvida en slutsats som innehåller ett kausalt förhållande mellan två eller flera variabler är välgrundad eller inte (Bryman & Bell, 2011). Det samband som skribenterna haft till syfte att mäta är huruvida det finns ett samband i respondenternas svar gällande vilka komponenter som leder till en fungerande tjänstesamverkan. De samband som framtagits i denna studie kan ge en indikation på om det finns ett förhållande mellan vilka komponenter som avgör om samarbetet blir lyckat eller ej. Då skribenterna är medvetna om att det föreligger svårigheter med att konstatera att resultaten

inte påverkas av faktorer som kan ge upphov till ett skenbart orsaksförhållande kan studiens interna validitet bedömas som låg. Den externa validiteten avser huruvida studiens resultat går att generalisera utöver den specifika undersökningssituationen. Generaliserbarheten påverkas av metoden för urvalet av respondenter (Bryman & Bell, 2011). Skribenterna av denna studie har varit medvetna om att det krävs ett representativt urval för att studien skall kunna bli generaliserbar (Bryman & Bell, 2011). Då denna studie haft ett snöbollsurval finns det ingen möjlighet att generalisera studiens resultat utöver den specifika undersökningssituationen (Bryman & Bell, 2011). Den ekologiska validiteten innefattar huruvida studiens resultat är applicerbar i människans naturliga sociala miljö (Bryman & Bell, 2011). Då samtliga intervjuer genomfördes på den enskilde respondentens kontor i en avskild miljö, störde inte intervjuernas tillvägagångssätt respondentens naturliga miljö. Studiens ekologiska validitet kan därmed anses som hög, då intervjuerna inte ingripit på den naturliga miljön.

3.6.3 Replikerbarhet

För att andra skall kunna upprepa studiens undersökning måste den vara replikerbar. För att undersökningen skall bli replikerbar krävs att forskaren beskriver sitt tillvägagångssätt så detaljerat som möjligt (Bryman, Bell, 2011). För att göra undersökningen replikerbar har skribenterna varit noggranna med att tydliggöra studiens tillvägagångssätt och genomförande i samtliga moment. Därav finns det möjlighet att replikera denna studie.

3.7 Bedömning av kvalitativ forskningsmetod

3.7.1 Studiens trovärdighet

Då skribenterna av denna studie haft till avsikt att nå så tillförlitliga resultat och slutsatser som möjligt utifrån de material som inhämtats, har det varit av stor vikt att uppnå en så hög trovärdighet som möjligt i denna studie (Bryman & Bell, 2011). Då studiens forskningsmetod delvis utgjorts av en kvalitativ del är det av stor vikt att bedöma studiens trovärdighet. Trovärdigheten delas in i fyra delkomponenter vilka kan beaktas som en motsvarighet till den kvantitativa forskningens kriterium. Dessa delkomponenter består utav tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2011).

3.7.2 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet handlar om huruvida studiens resultat överensstämmer med den sociala verkligheten. För att skapa en tillförlitlighet av studiens resultat krävs det att skribenterna säkerställer att studien utförs i enlighet med de regler som finns. Vidare krävs att skribenterna

redovisar resultaten till de individer som är en del av den sociala verklighet som studerats för att inhämta dess bekräftelse om skribenterna uppfattat verkligheten på ett korrekt och riktigt sätt (Bryman & Bell, 2011). För att uppnå en tillförlitlighet av studiens resultat har skribenterna noga utfört studien i enlighet med Södertörn högskolas angivna regler samt fullföljt forskningsetiska riktlinjer. För att säkerställa att resultatet överensstämmer med den sociala verklighet som respondenterna beskrivit under intervjuerna, har skribenterna skickat ut studiens sammanställda resultatet till samtliga respondenter för att ge dem möjlighet att invända och bekräfta att den beskrivna bilden av den sociala verkligheten återspeglas på ett riktigt sätt.

3.7.3 Överförbarhet

Överförbarhet handlar om i vilken utsträckning undersökningens resultat ger mening i andra sammanhang (Johannesson, Tufte, 2003). För att göra studiens resultat överförbart till andra sammanhang är det viktigt att ge en så fullständig och fyllig beskrivning av metoden och resultatet som möjligt (Bryman & Bell, 2011). För att möjliggöra för andra individer att kunna överföra studiens resultat har skribenterna av denna studie varit noga med att redovisa urvalsprocessen, datainsamlingen och studiens empiriska innehåll så grundligt och detaljerat som möjligt. I studien valdes respondenterna i båda respondentgrupper utifrån dess erfarenhet inom PR och inköp av PR. Samtliga respondentgrupper hade stor erfarenhet och kunskap inom studiens undersökningsområde. Detta bidrog till att båda respondentgrupper kunde svara på studiens intervjufrågor på ett välutvecklat sätt. Då studien baserar sig på ett antal om fem intervjuer med PR-konsulter och fem intervjuer med inköpare av PR-tjänster kan generaliserbarheten bli lidande. Samtliga av studiens respondenter gav likartade svar på de strukturerade frågorna samt på de semistrukturerade frågorna. Detta bidrog till att skribenterna kunde få en djupare förståelse för studiens undersökningsområde. Slutligen har empirin redovisats och analyserats med noggrannhet för att möjliggöra för andra att ta del av och kontrollera överförbarheten.

3.7.4 Pålitlighet

För att stärka pålitligheten av denna studie har skribenterna fokuserat på att skapa en fullständig och tillgänglig redogörelse för forskningsprocessens alla delar (Bryman & Bell, 2011). Skribenterna har särskilt tydliggjort för studiens val av undersökningspersoner, tillvägagångsätt, samt förklarat varför beslut tagits kring metodval och angående analys av data. Skribenterna av denna studie har förlagt stor noggrannhet vid att tydligt definiera viktiga kärnbegrepp för studien, såsom PR och samverkan i syfte att öka pålitligheten. Vidare har

skribenterna antagit ett kritiskt förhållningssätt i arbetet med studien genom att dokumentera en metodisk medvetenhet, vilket stärker studiens pålitlighet. Skribenterna är medvetna om att studiens pålitlighet ur ett längre tidsperspektiv kan brista då PR som bransch är beroende av olika kanaler för att nå ut till olika målgrupper som är i ständig förändring såsom tidskrifter och sociala medier.

3.7.5 Konfirmering

Konfirmering handlar om att forskaren utifrån en medvetenhet om att det inte går att uppnå en fullkomlig objektivitet i samhällslig forskning, säkerställer att hen agerat i god tro. Med detta menas att det ska vara påtagligt att forskaren inte låtit sina personliga värderingar påverka eller styra utförandet och slutsatserna av studien (Bryman & Bell, 2011). Skribenterna har varit medvetna om att det är omöjligt att nå en hundra procentig objektivitet i samhällslig forskning, och har aktivt arbetat för att så långt möjligt inte låta egna värderingar eller dess teoretiska inriktning påverka studiens utfall. För att höja konfirmeringen av denna studie har skribenterna varit noga med att undvika att ställa ledande frågor under intervjuerna. I de semistrukturerade intervjuerna har skribenterna låtit respondenterna tala fritt kring de frågor som behandlats och antagit en mer lyssnande roll för att undvika att påverka utförandet och resultatet.

3.8 Källkritik

Källkritik är en samling metodregler som används i syfte att bedöma sanningsgraden i olika påståenden om verkligheten (Thurén, 2003; Thurén, 2013). Med "källa" menas ursprunget till påståenden och kunskapen (Thurén, 2003). Då denna studie genererar kunskap baserat på andra kunskapskällor gör det sig viktigt att systematiskt värdera och bedöma tillförlitligheten av dessa källor. De kunskapskällor som denna studie utgått ifrån har varit av skriftlig och muntlig karaktär (Thurén, 2013). De skriftliga källor som skribenterna använt har utgjorts av vetenskapliga artiklar, elektroniska publikationer via hemsidor samt av tryckta källor i form av kurslitteratur. De muntliga källorna som studien använt sig av är svar som framkommit via intervjuer med studiens respondenter. Skribenterna av denna studie har så långt möjligt sökt använda tillförlitliga källor som varit relevanta i förhållande till studiens undersökningsområde. Skribenterna har medvetet haft ett kritiskt och objektivt förhållningssätt gentemot den information som insamlats och bearbetats då det är omöjligt att avgöra en hundra procentig sanning (Thurén, 2013).

En källas tillförlitlighet kan beprövas genom att se till fyra källkritiska kriterier, äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet (Thurén, 2013). Skribenterna av denna studie har valt att utgå från dessa kriterier så långt möjligt i valet av källor för att säkerställa dess sanningsgrad och tillförlitlighet. Nedan följer en motivering för hur skribenterna har förhållit sig till respektive kriterium:

Äkthetskriteriet handlar om att identifiera källans pålitlighet, att den är vad den utger sig för att vara. Skribenterna har förhållit sig till detta kriterium genom att så långt möjligt använda förstahandskällor till studiens underlag, då dessa källor kan utge mer grundläggande information än de sekundära källorna (Thurén, 2013). I de fall där en skriftlig sekundärkälla refererats till har skribenterna säkerställt källans pålitlighet genom att noga kontrollera att motsvarande information återfinns via andra källor. Vidare har skribenterna använt ett kritiskt förhållningssätt gentemot den teoretiska data och empiri som insamlats. För att bygga ett beständigt teoriavsnitt har skribenterna valt att enbart stödja teorier på vetenskapliga artiklar. Skribenterna har så långt möjligt valt vetenskapliga artiklar som legat nära i tid för att erhålla en så aktuell och giltig information som möjligt. Då skribenterna fokuserat på att erhålla information om respondenternas egna subjektiva uppfattningar och tolkningar av dess sociala verklighet har det varit svårt att bedöma en hundra procentig äkthet av de muntliga källorna (Bryman & Bell, 2011). Däremot har skribenterna fått ett intryck av att respondenterna inte haft anledning att förmedla en osanning avseende det ämnesområde som behandlats. Skribenterna har varit medvetna om att det kan finnas en risk att respondenter förskönar dess verklighet och har därför sökt inneha ett så objektivt förhållningssätt som möjligt under intervjutillfällena.

Tidssambandskriteriet handlar om att se till tiden för när källans berättelse eller händelse kom till. Ju längre från nutid källans information är utkommen desto större skäl finns det att tvivla på källan (Thurén, 2013). Skribenterna har förhållit sig till detta kriterium genom att så långt möjligt välja skriftliga källor som legat nära i tid. Skribenterna har varit medvetna om att det finns en risk att skriftliga källor av äldre tillkomst kan innehålla gammal information (Thurén, 2013). För att försäkra sig om att innehållet varit relevant och aktuellt i de källor av äldre tillkomst har skribenterna synat och överensstämt innehållet med andra källor närliggande i nutid som behandlat samma ämne. För att erhålla en så färsk och trovärdig information som möjligt avseende de muntliga källorna valde skribenterna att genomföra intervjuer, kodning och sammanställning av studiens empiridel i nära anslutning till varandra.

Oberoendekriteriet handlar om att välja källor som så långt möjligt "står för sig själva," som inte är en avskrift eller refererat material av en annan källa (Thurén, 2013). Skribenterna har förhållit sig till detta kriterium som ovan nämnts genom att så långt möjligt sökt använda förstahandskällor till studiens underlag för att ta del av en så grundläggande information som möjligt. Vid valet av muntliga källor i form av intervjurespondenter har skribenterna noga valt individer som innehar kompetens och arbete med anknytning till PR-området i form av PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster. Skribenterna har noga valt dessa respondenter för att säkerställa att den muntliga information som inhämtats till studiens empiri berättas från respondentens egna erfarenhet av intresseområdet.

Tendensfrihetskriteriet handlar om att granska att källan inte ger en falsk bild av verkligheten. Med detta menas att källan så långt möjligt inte ska vara vinklad av individens egna intressen på ett sätt som förvränger helhetsbilden (Thurén, 2013). För att undvika att använda källor som är vinklade på ett sätt att de ger en falsk bild av verkligheten har skribenterna så långt möjligt valt att använda skriftliga källor i form av vetenskapliga artiklar och kurslitteratur som givit intrycket av att vara av mer objektiv inriktning.

4. Empiri och analys

4.1 Respondenternas Bakgrund och erfarenhet inom PR och förhandling

Intervjuerna som bestod av inledande frågor om respondentens bakgrund och därefter en strukturerad intervju samt en avslutande semistrukturerad intervju genomfördes med tio respondenter, indelade i två respondentgrupper. Fem av dessa respondenter utgjordes av PR-konsulter verksamma på PR-byråer, samt resterande fem utgjordes av inköpare av PR-tjänster från företagssidan. Då respondenterna av denna studie har varit anonyma kommer ingen information om respondenternas företagsnamn och namn att framgå i detta avsnitt. Däremot följer en presentation om respondenternas bakgrund i form av kön, erfarenhet, utbildning inom PR och förhandling samt en beskrivning av vilka områden dess företag arbetar inom och ett tydliggörande för respondenternas arbetsroll. Respondenternas val av anonymitet hanteras i detta avsnitt genom att dess riktiga namn i nedanstående text bytts ut mot siffror och bokstäver, där PR-konsulternas namn ersätts mot en siffra från "1-5" och där inköparnas namn ersätts mot en bokstav från "A-E". För att underlätta läsningen kommer inköpare av PR-tjänster att benämnas som inköpare. Nedan följer en anonym sammanställning av samtliga PR-konsulter som medverkade i studien:

PR-konsult 1: Man med utbildning i form av kandidatexamen i statsvetenskap. Respondenten innehar rollen som PR-konsult på sin nuvarande arbetsplats. Respondenten har arbetat 1 år på sin nuvarande arbetsplats och har ingen tidigare erfarenhet inom PR-yrket. PR-byrån som respondenten arbetar på erbjuder expertkompetens inom ett flertal områden såsom inom medierelationer, lobbying, kriskommunikation, digital kommunikation, varumärkesstrategi, kommunikativt ledarskap och medieträning. Respondenten arbetar främst med att sälja och formatera PR-tjänster inom området digital kommunikation, varumärkesstrategi och medierelationer. Respondenten gör alltifrån omvärldsbevakning, research, till att producera debattartiklar och texter.

PR-konsult 2: Man med utbildning i form av masterexamen som civilekonom. Respondenten innehar rollen som PR-konsult och projektledare på nuvarande arbetsplats. Respondenten har arbetat som PR-konsult i 4,5 år, varav 2,5 år på nuvarande arbetsplats. PR-byrån som respondenten arbetar på erbjuder expertkompetens inom områden som finansiell kommunikation, medierelationer, onlinekommunikation, marknadskommunikation, life science, public affairs, hållbarhet och nordisk PR. Respondenten arbetar främst med att sälja och formatera PR-tjänster inom området finansiell kommunikation och medierelationer.

Respondenten arbetar mycket kommunikativt genom att på olika sätt påverka media att skriva om PR-byråns kunder. För närvarande arbetar respondenten med nio kundföretag inom finans och IT, där vardera utav dessa kundföretag räknas som stora bolag. Denne respondent har tidigare arbetat 2 år på en annan PR-byrå där han arbetat inom området marknadskommunikation.

PR-konsult 3: Kvinna med utbildning i form av masterexamen inom marknadsföring. Respondenten innehar rollen som PR-konsult på nuvarande arbetsplats. Respondenten har arbetat som PR-konsult i 7 år, varav 3,5 år på nuvarande arbetsplats. PR-byrån som respondenten arbetar på erbjuder expertkompetens inom området marknadskommunikation. Respondenten arbetar främst med att sälja och formatera PR-tjänster inom området marknadskommunikation i form av kampanjer och events till företag som erbjuder produkter inom mat, hälsa och livsstil. Respondenten har tidigare arbetat 2 år samt 1,5 år som PR-konsult på två andra PR-byrå med liknande uppdrag inom området marknadskommunikation och krishantering.

PR-konsult 4: Man med utbildning i form av kandidatexamen inom media, kommunikation och PR. Respondenten innehar rollen som PR-konsult på nuvarande arbetsplats. Respondenten har arbetat 8 år som PR-konsult, varav 5 år på nuvarande arbetsplats. PR-byrån som respondenten arbetar på erbjuder expertkompetens inom områden som finansiell kommunikation, investerrelationer, CSR, marknadskommunikation och public affairs. Respondenten arbetar främst med att sälja och formatera PR-tjänster inom området marknadskommunikation. Respondenten gör alltifrån events till PR-kampanjer. Respondenten har tidigare arbetat 3 år som PR-konsult på en PR-byrå inom området marknadskommunikation och medierelationer.

PR-konsult 5: Kvinna med 1,5 års utbildning inom media och kommunikation. Respondenten innehar rollen som PR-konsult på nuvarande arbetsplats. Respondenten har arbetat 2 år på nuvarande arbetsplats och har ingen tidigare erfarenhet inom PR-yrket. PR-byrån som respondenten arbetar på erbjuder specialiserad service inom områden som PR, reklam, showroom och design. Respondenten arbetar främst med att sälja och formatera PR-tjänster i form av events och PR-kampanjer till kundföretag. För närvarande arbetar respondenten med tre kundföretag som är verksamma inom modebranschen.

Nedan följer en anonym sammanställning av samtliga inköpare av PR-tjänster som medverkade i studien:

Inköpare av PR-tjänster A: Kvinna med utbildning i form av kandidatexamen inom statsvetenskap. Respondenten innehar rollen som kommunikationschef på nuvarande arbetsplats och ansvarar för inköp av PR-tjänster. Respondenten arbetar på ett bemannings-och rekryteringsföretag. Respondenten har arbetat 9 år på nuvarande arbetsplats och har inhandlat PR-tjänster till företaget i 8 år. Respondenten har tidigare drivit en egen PR-byrå i 8 år och under den tiden arbetat främst inom områdena medieträning och krishantering, vilket respondenten fortfarande arbetar med på nuvarande arbetsplats. Respondenten inhandlar PR-tjänster inom området medierelationer och krishantering. PR-byrån hjälper respondentens företag med alltifrån medieträning till budskapsformuleringar och kriskommunikation.

Inköpare av PR-tjänster B: Man med utbildning i form av kandidatexamen inom företagsekonomi. Respondenten innehar rollen som kommunikationschef och inköpsansvarig på nuvarande arbetsplats och ansvarar för inköp av PR-tjänster. Respondenten arbetar på ett investmentbolag. Respondenten har arbetat 5,5 år på nuvarande arbetsplats och har inhandlat PR-tjänster i 3,5 års tid till företaget. Respondenten har sammanlagt inhandlat PR-tjänster i 8 års tid då denne även inhandlat dessa tjänster under 4,5 år på tidigare arbetsplatser. Respondenten inhandlar främst PR-tjänster inom området finansiell kommunikation och medierelationer och har tidigare även inhandlat dessa tjänster inom området marknadskommunikation. PR-byrån hjälper respondentens företag genom att bistå med råd för dess finansiella rapportering, samt genom att hjälpa företaget att skapa publicitet via olika medier.

Inköpare av PR-tjänster C: Kvinna med 2 års utbildning inom kommunikation. Respondenten innehar rollen som kommunikationschef på nuvarande arbetsplats och ansvarar för inköp av PR-tjänster. Respondenten arbetar på en humanitär organisation. Respondenten har arbetat 2 år på nuvarande arbetsplats och har inhandlat PR-tjänster till företag i ungefär 7 månaders tid. Respondenten har ingen erfarenhet av att inhandla PR-tjänster sedan tidigare men har arbetat som kommunikationsansvarig på tre tidigare arbetsplatser i sammanlagt 11 år. Respondenten inhandlar främst PR-tjänster inom området marknadskommunikation. PR-byrån hjälper respondentens företag med alltifrån PR-kampanjer till event och rådgivning avseende hur företaget bör arbeta med hållbarhetsfrågor.

Inköpare av PR-tjänster D: Man med utbildning i form av kandidatexamen inom företagsekonomi. Respondenten innehar rollen som marknadschef och inköpare på nuvarande arbetsplats och ansvarar för inköp av PR-tjänster. Respondenten arbetar på ett företag som tillverkar och säljer drycker. Respondenten har arbetat 4 år på nuvarande arbetsplats och har inhandlat PR-tjänster till företaget sedan start. Respondenten har en lång erfarenhet av att inhandla PR-tjänster, då denne även inhandlat dessa tjänster på två tidigare arbetsplatser. Respondenten har sammanlagt inhandlat PR-tjänster i 10 års tid. Respondenten inhandlar främst PR-tjänster inom området marknadskommunikation, krishantering och CSR. PR-byrån hjälper respondentens företag med alltifrån PR-kampanjer, event, frågor om CSR och hållbarhet samt genom att påverka medier att skriva gott om företaget.

Inköpare av PR-tjänster E: Kvinna med 2 års yrkeshögskoleutbildning till internationell inköpare. Respondenten innehar rollen som inköpschef på nuvarande arbetsplats och ansvarar för inköp av PR-tjänster. Respondenten arbetar på ett företag som tillverkar och säljer kläder inom sportindustrin. Respondenten har arbetat 4,5 år på nuvarande arbetsplats och har inhandlat PR-tjänster till företaget i 4 år. Respondenten har inte någon ytterligare erfarenhet av att inhandla PR-tjänster utöver detta. Respondenten inhandlar främst PR-tjänster inom området marknadskommunikation, hållbarhet och medierelationer. PR-byrån hjälper respondentens företag med alltifrån PR-kampanjer, event, annonseringar till att utveckla hållbarhetsplaner och hjälpa företaget med strategiskt kommunikationsarbete.

4.2 Är skapandet av en PR-tjänst en samverkan?

I följande avsnitt redogörs empiri och analys tillsammans i syfte att öka läsbarheten. Empirin har sammanställts från både PR-konsulter och inköpare i avsikt att belysa likheter och olikheter mellan parternas upplevelser och uppfattningar.

Utifrån den empiri som insamlats framgick att både PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster ser skapandet av en PR-tjänsten som ett samskapande mellan båda parter. En av PR-konsulterna citerade följande på frågan om skapandet av en PR-tjänst är ett samskapande mellan PR-byrå och kundföretag:

“Ja självklart är det ett samskapande, it takes two to tango. Skapandet sker fram och tillbaka i vågor, vi lägger fram förslag och de kommenterar det och så vidare. Sedan modifierar vi

litegrann, kontrar tillbaka och sen kommer vi fram till en slutgiltig produkt. Så det är fram och tillbaka mellan mig och kundföretaget hela tiden.” -PR-konsult 2

Denna empiri visar på att skapandet av PR handlar om samarbeten, relationer, gemensamt beslutsfattande och att tillämpa metoder som förutsätter en delaktighet mellan flera parter i enlighet med Werder och Holtzhausen (2009).

Två av inköparna beskrev det följande på frågan om skapandet av en PR-tjänst är ett samskapande mellan PR-konsulter och inköpare:

“Det måste det vara för att företaget i sig anlitar inte en PR-byrå om de vet bäst själva [...] Samskapandet av en PR-tjänst det är jätteviktigt och att man har respekt för varandra, för oftast när det strandar det är när den ena inte har respekt för den andra [...] Någonstans är det så att, varken byrån eller jag som företag har en logga med ett stort rött kors på, båda jobbar ju med någon form av vinstsyfte och då är det rätt viktigt att man har respekt för det hos varandra.” -Inköpare E

“Det är en samverkan, men jag är fortfarande kund och dem byrån. Jag kan komma med lösningar i diskussionsform, men det är fortfarande deras uppgift att knyta ihop det och leverera det mer konkret.” -Inköpare C

Denna empiri visar på att skapandet och förhandlingen av en PR-tjänst är en process där båda parter tillsammans i ett socialt samspel försöker nå ett ömsesidigt tillfredsställande resultat vilket korresponderar med Vasquez (1996).

Samtliga PR-konsulter och inköpare menade på att det är viktigt med ett fungerande samarbete för att minimera de risker som finns med att köpa en PR-tjänst. Vidare menade samtliga PR-konsulter och inköpare att det finns olika risker förknippat med att inhandla en PR-tjänst. Samtliga inköpare menade att en av de främsta riskfaktorerna är att resultatet inte lever upp till förväntan. En av inköparna citerade följande på hur risken kan minimeras:

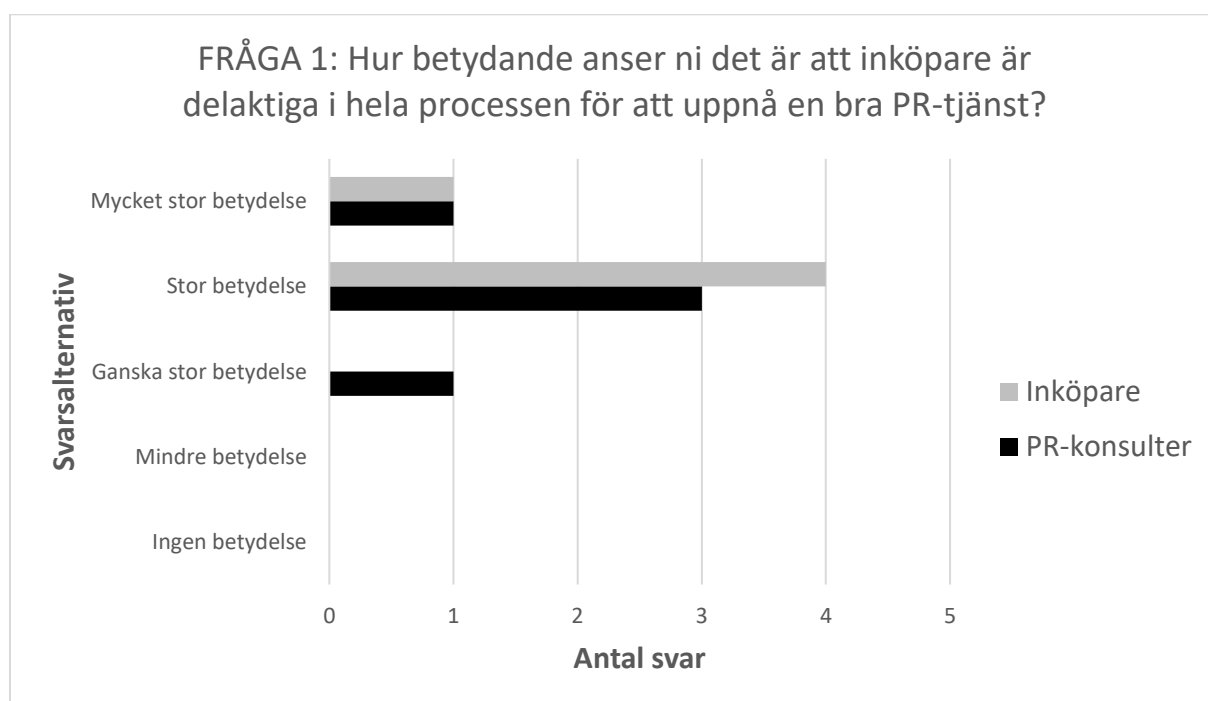
“Risker minimeras genom att vi har ett nära samarbete och vi avkräver verkligen PR-konsulten att vara ärlig. Vi har ett gemensamt ansvar här och därför är det viktigt att båda är ärliga om vi tror på det eller inte [...] Sen är det viktigt att man känner att PR-konsulten har hög

kompetens, då känner man sig mer säker på att det dem gör för oss kan bli bra [...] Sen är det viktigt att aldrig betala en klumpsumma direkt, utan vi vill alltid godkänna resultatet innan.” - Inköpare B

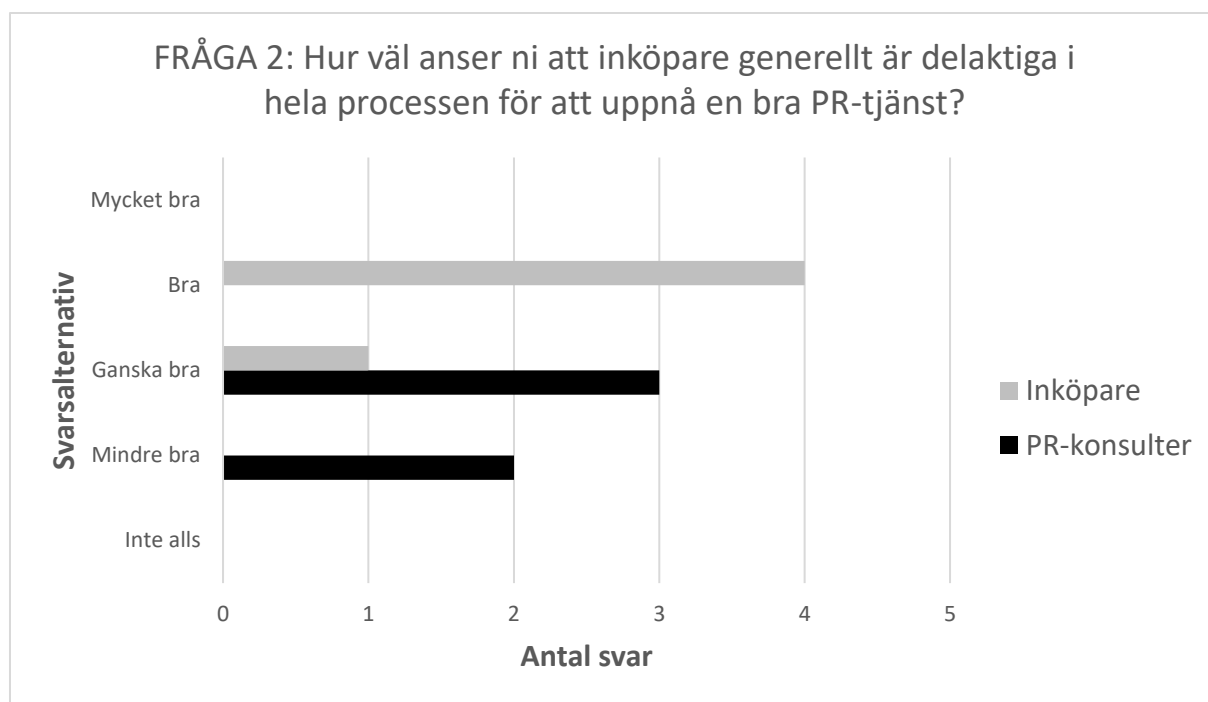
Denna empiri visar att enligt majoriteten av respondenterna finns det en enad mening om att det föreligger en risk förknippat med att inhandla PR-tjänster. Empirin visar därmed i enlighet med Fitzsimmons et al. (1998) att köprocessen för tjänster innebär olika typer av risker för köparen vilket grundar sig på att tjänster är nästintill omöjliga att undersöka i förväg, om ens efter ett inköp har skett.

4.3 Delaktighet

I empirin som insamlats via fråga 1 och 2 i de strukturerade frågorna framgick hur betydande de båda respondentgrupperna ansåg det vara att inköpare är delaktiga i hela processen samt hur väl de uppfattade att inköpare generellt är delaktiga i processen. Nedan följer sammanfattande diagram som visar respondenternas svar kring denna fråga. Se figur 1 och 2.



Figur 1 - Resultat fråga 1.



Figur 2 – Resultat fråga 2.

Som figur 1 och 2 visar anser inköpare att det är av *stor betydelse eller mycket stor betydelse* att de själva är delaktiga i hela processen för att uppnå en bra PR-lösning. En av PR-konsulterna anser att det är *ganska stor betydelse* att inköpare är delaktiga i hela processen. Resterande PR-konsulter anser likt inköparna att det är av *stor betydelse eller mycket stor betydelse*. Vidare uppvisar figurerna att PR-konsulternas och inköparnas syn på hur väl inköpare generellt är delaktiga i hela processen skiljer sig åt. PR-konsulterna menade att hur väl inköpare generellt är delaktiga i hela processen är antingen *mindre bra eller ganska bra*. En av inköparna ansåg att inköpare generellt är delaktiga i processen *ganska bra* och resterande inköpare ansåg *bra*. Denna information visar att respondenterna i enlighet med Parasuraman, Zeithaml, och Berry (1985), Vargo och Lusch (2004), Yalley och Sekhon (2014) och Grönroos och Ojasalo (2004) är medvetna om att tjänsteproduktion inbegriper en samverkan och att kundens deltagande kan vara avgörande för kvaliteten av tjänsten men att det finns skilda meningar om hur väl inköpare generellt deltar i hela processen.

Samtliga PR-konsulter nämnde att de ”brainstormar” med kunden där de tillsammans diskuterar hur man kan ta tjänsten till en ny nivå. En av PR-konsulterna berättade att de har som tradition att bjuda in alla kunder för ”kreativa möten” där de tillsammans ”brainstormar” om ett påhittad kommunikationsutmaning. På så sätt menade PR-konsulten att inköpare får större inblick i PR-

byråns arbete och hur den kreativa processen kan se ut för att framta en PR-tjänst. PR-konsulten menade på att de ”kreativa mötena” är ett sätt att skapa starkare relationer med kundföretagen vilket bekräftar att fokus inom PR-branschen ligger på att skapa och upprätthålla en långsiktig relation som innefattas av ett flertal möten i enlighet med Jayawardhena, Souchon och Glanville (2007).

4.4 Informationsutbyte

Samtliga PR-konsulter som deltog i de djupgående intervjuerna beskrev mötet med kunden som en diskuterande process. Majoriteten av respondenterna som utgjordes av PR-konsulter beskrev att inköpare som är erfarna av att inhandla PR-tjänster är mer medvetna om vilken information som bör delges till PR-byrån. Två av PR-konsulterna citerade följande:

“De som är vana att jobba och inhandla PR, dem vet exakt vad som krävs för att byrån ska kunna göra ett bra arbete. Desto vanare man är av att inhandla PR-tjänster desto tydligare kravspecifikation har man oftast om man drar alla över en kam.” - PR-konsult 5

“Det finns två typer av kunder. Den ena som vet exakt vad den vill ha, de är ofta väldigt precisa och tydliga. Detta är ofta större företag med erfarenhet av att köpa PR-tjänster [...] Sedan finns det kunden som inte exakt vet vad de vill ha. De är oftare lite nyare, mindre företag som kanske inte inhandlat PR-tjänster tidigare.” -PR-konsult 4

Utifrån den empiri som insamlats framgick att merparten av PR-konsulterna upplevde att oerfarna inköpare inte är lika medvetna om vilken information de bör delge PR-byrån. En av PR-konsulterna menade att de oerfarna kunderna kan ha orealistiska förväntningar på pris och genom att de hjälper dem att förklara vad PR-tjänsten innebär samt förklarar vilken information de för delge för att PR-konsulten ska kunna skapa ett lyckat tjänsteresultat. Denna empiri visar i överensstämmelse med Fitzsimmons et al. (1998) att två av PR-konsulterna är medvetna om att oerfarna köpare kan behöva utbildning om vad en PR-tjänst innebär samt vad som kan uppnås med PR-tjänsten. Även en av inköparna av PR-tjänster poängterade vikten av att ha en tydlig kravspecifikation och målbild på följande sätt:

“Du måste ha en tydlig målbild, om du inte har det blir det ännu flummigare [...] annars kan du inte avgöra om det du får tillbaka är bra eller dåligt. Då blir det bara superflummigt.” - Inköpare D

En av PR-konsulterna hävdade att en otydlig målbild från inköparen kan försvåra arbetsprocessen. Denna respondent förklarade det enligt följande:

“Jag brukar säga att som PR-konsult handlar det om att vi kan koka soppa på en spik, men företaget måste ge oss spikarna.” -PR-konsult 3

En annan inköpare beskrev att han inte brukar överlämna en väldefinierad kravspecifikation vid förhandling av PR-tjänsten på grund av flera orsaker. Hans främsta motivering till detta var att företagets problem är svårt att fastställa på egen hand och därför bör diskuteras och fastställas gemensamt. Han beskrev svårigheten med att fastställa företagets problem på följande sätt:

“När man är sugen på fika, då går man in på närmsta bästa café och tar de alternativ som man är sugen på. Så är det inte när man köper en så avancerad tjänst som en PR-tjänst. Då handlar det om så mycket fler aspekter att ta hänsyn till...Det är ganska svårt, att bara veta vad man vill ha och vad det är för problem man har...Vi använder ingen kravspecifikation, vi lägger mer fram vilka behov vi har och lite idéer kring hur vi ser på det. Sen inväntar vi en ärlig respons på vad PR-konsulten tycker om detta och på vilka tänkbara lösningar han har.” - Inköpare D

Majoriteten av inköparna beskrev att de gav en “brief” till PR-byrån vid skapandet av PR-tjänsten, dvs en översikt kring vilka mål och resultat man vill uppnå med PR-tjänsten. En inköpare beskrev det enligt följande:

“En brief innebär att vi delger PR-byrån punkter om vad vi drömmer om, vilka mål och resultat vi vill uppnå. Vi beskriver även situationen och vad vi vill ha in i företaget. De här vill vi sen diskutera med PR-byrån för att komma fram till något.” -Inköpare E

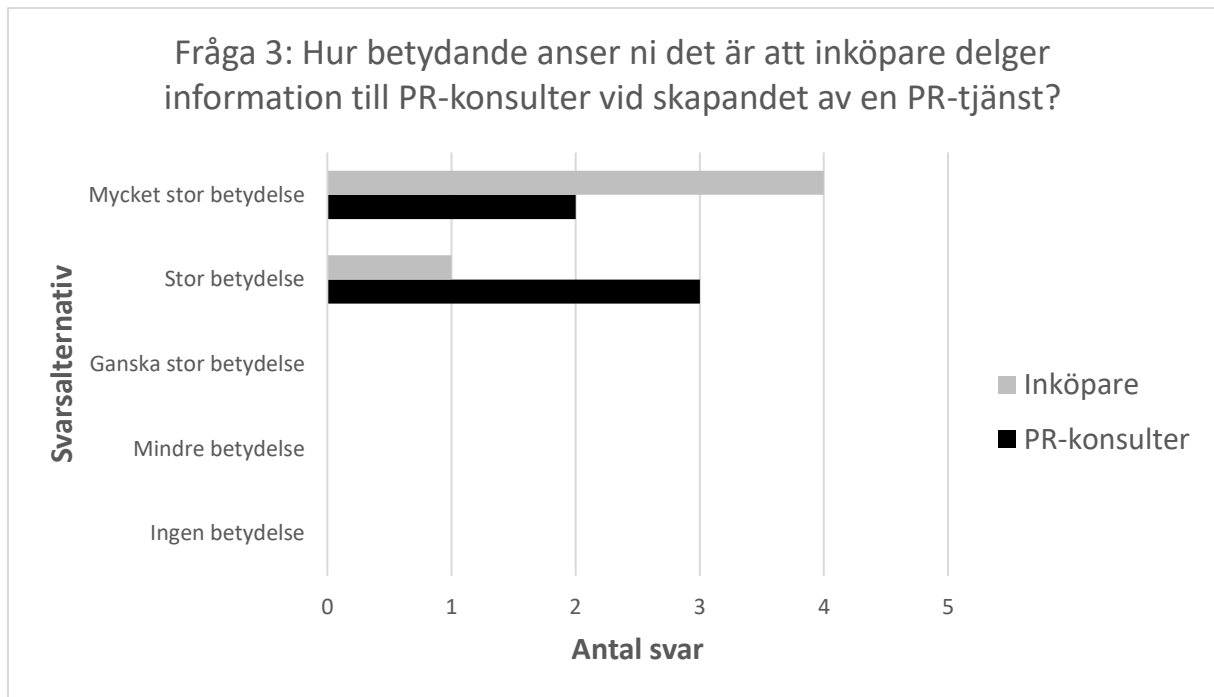
Majoriteten av PR-konsulterna la fram att de erfarit att oerfarna inköpare inte har lika stor insikt om vad en PR-tjänst innebär. Vidare menade dessa PR-konsulter att erfarna inköpare av PR-tjänster ofta är mer medvetna om vilken information som bör delges PR-konsulten. Två av PR-konsulterna förklarade det på följande sätt:

“Hur tydlig en kravspecifikation är beror på om det är en kund som vet vad PR är och vad de behöver för att göra ett bra jobb [...] Dem som är vana att jobba med PR vet exakt vad som krävs för att vi ska göra ett bra arbete för att göra en bra plan. Desto vanare man är av inköp av PR desto tydligare kravspecifikation har man om man drar alla över en kam.” -PR-konsult 4

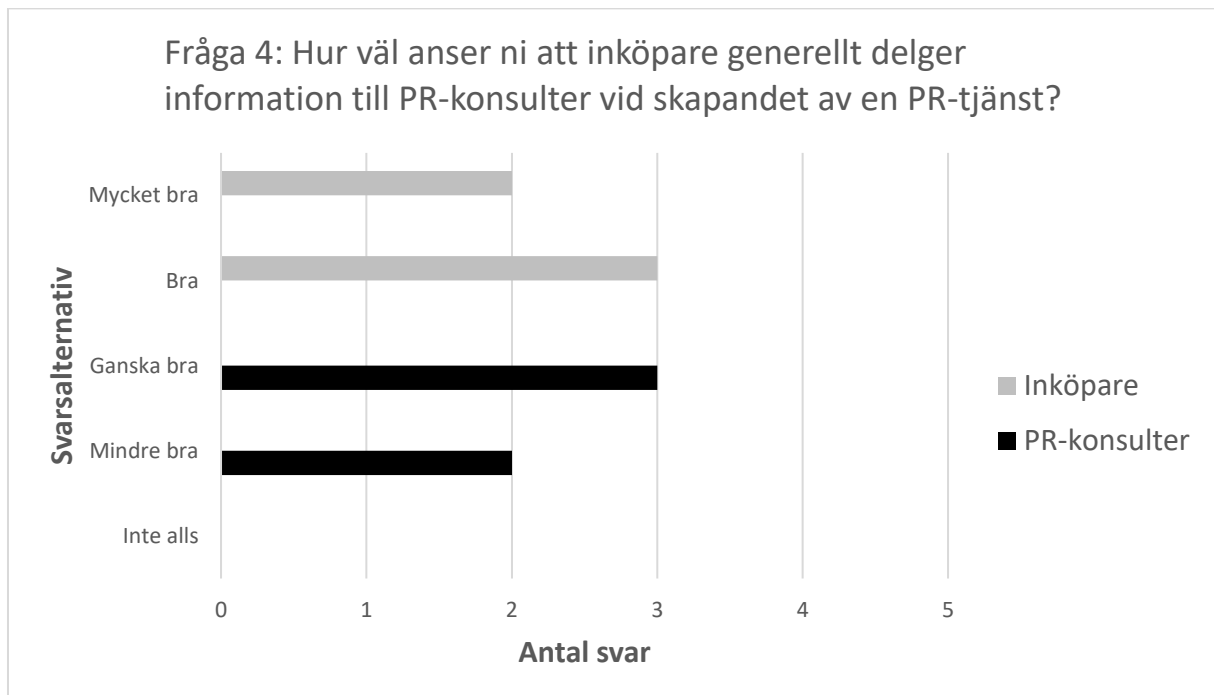
“De oerfarna kunderna kan ha orealistiska förväntningar på pris och utfall. De vet inte riktigt vad de vill ha, vilket gör att briefen blir luddig” -PR-konsult 2

Merparten av PR-konsulterna menade att de föredrar en väldefinierad kravspecifikation då det skapar tydligare förutsättningar att arbeta utifrån och att man på detta sätt lättare kan uppnå en bra PR-tjänst. Denna empiri bekräftar att kundens ingångar spelar en avgörande roll för tjänstens utfall och produktivitet (Yalley & Sekhon, 2014). Utifrån empirin kan vi urskilja att PR-konsulterna menar att inköparnas ingångar är en viktig beståndsdel för att möjliggöra skapandet av en lyckad PR-tjänst vilket förtydligar att kundens ingångar är viktiga bidrag för samproduktionen mellan PR-konsulter och inköpare (Vargo & Lusch, 2004, 2008).

Utifrån den empiri som insamlats från de djupgående intervjuerna har vi utifrån PR-konsulternas bild fått information om att det finns inköpare som inte alltid är medvetna om vilka ingångar som de behöver delge PR-konsulterna för att dem skall få rätt förutsättningar för att skapa en god PR-tjänst. Denna information förtydligas utifrån empirin som insamlats via fråga 3 och 4 i de strukturerade frågorna både mot PR-konsulter och inköpare. Nedan följer sammanfattande diagram över respondenternas svar. Se figur 3 och 4.



Figur 3- Resultat fråga 3.



Figur 4- Resultat fråga 4.

Som figurerna visar anser både PR-konsulter och inköpare att det är av *stor betydelse eller mycket stor betydelse* att inköpare delger information till PR-konsulter vid skapande av en PR-tjänst. Vidare uppvisar figurerna att PR-konsulternas och inköparnas syn på hur väl inköpare generellt delger information till PR-konsulterna skiljer sig åt. PR-konsulterna menade att hur

väl inköpare generellt delger information är antingen *mindre bra eller ganska bra*. Inköparna själva ansåg att inköpare generellt delger information *bra eller mycket bra*. Denna information visar att respondenterna likt ovanstående teori är medvetna om ingångarnas betydelse men att det finns en skild mening om hur väl inköpare ger dessa ingångar.

Vidare menade samtliga PR-konsulter att det krävs en tydlig målbild från inköparens sida för att ens kunna formulera vad PR-byrån kan göra för kundföretaget. En av PR-konsulterna menade likt Aarikka och Jakkola (2012) att om det inte finns en tydlig målbild är det även PR-konsultens ansvar att hjälpa kunden att fastställa målbilden. Enligt Aarikka Stenroos och Jakkola (2012) är det viktigt att båda parter i processen delar en gemensam uppfattning om varandras mål och resurser, i annat fall kan processen försvåras. En förutsättning för ett gott resultat är att kunden ger tillräcklig information till leverantören om dennes behov, problem, budget och schema. Enligt den empiri som insamlats framgår att inköpare av PR-tjänster har olika syn på vilken information de bör delge till PR-konsulter. Merparten av inköparna av PR-tjänster menade att man endast delger den information som är väsentlig och relevant för det specifika uppdraget enligt dem själva.

Utifrån de djupgående intervjuerna framgick att majoriteten av PR-konsulterna menade att alla inköpare inte är medvetna om vilken information som bör delges samt att de då är PR-konsultens ansvar att kräva information om företagets målbild, budget och tidsram för att möjliggöra ett effektivt arbete. Denna empiri bekräftar vikten av att leverantören vet vilken information de bör kräva av kunden för att möjliggöra ett effektivt arbete då kunden inte alltid innehar en medvetenhet om vilken information de bör delge (Aarikka & Jakkola, 2012).

Skiljaktigheterna om vilken information och mängd av information menar majoriteten av PR-konsulterna kommer från att man har olika syn på vilken relation som bör eftersträvas. PR-konsulterna pekade på att de har som ambition att få en så nära relation som möjligt med kundföretaget och inköparna, en av PR-konsulterna förklarade det på följande sätt:

“Vi vill ju inte bara vara ordermottagare, vi vill vara en strategisk partner till företaget. Vi vill vara med och ha möten och vara delaktiga.” -PR-konsult 5

En förutsättning för denna nära relation är att inköparna delger så mycket information som möjligt. Detta skiljer sig från inköparens syn på vilken mängd information som bör delges där merparten av inköparna menade att man endast delger den information som är väsentlig och

relevant för det specifika uppdraget. I enlighet med Aarikka & Jakkola (2012) menade majoriteten av PR-konsulterna att de upplevt att arbetet försvåras när man inte får den information som de anser behövs för att skapa en god PR-tjänst.

Majoriteten av PR-konsulterna menade att när inköparen inte delger tillräckligt med information finns det en ökad risk för missförstånd om vad inköparna eftersöker. En mindre del av PR-konsulterna upplevde att det är vid de samarbeten informationsutbytet inte har fungerat som det är vanligast att kundföretaget blir missnöjda och besvikna över PR-tjänstens utfall. Detta menade PR-konsulterna berodde på att risken för att parterna har olika förväntningar av PR-tjänsten ökar.

Vid dessa tillfällen ökar risken för att PR-konsult och inköpare har olika förväntningar på PR-tjänsten. Detta kan leda till missförstånd och besvikelse om PR-tjänstens resultat.

4.5 Kommunikation

Utifrån empirin som insamlats framgick att kommunikationen mellan PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster är mycket viktig för skapandet av PR-tjänsten. Samtliga PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster beskrev kommunikationen som central för att åstadkomma en bra PR-tjänst. Majoriteten av PR-konsulterna menade att arbetet försvåras markant när kommunikationen inte fungerar. Vidare menade PR-konsulterna att när kommunikationen inte fungerar påverkar det samarbetet mellan parterna. Detta samarbete menade PR-konsulterna är en förutsättning för att kunna skapa en bra PR-tjänst. I de fall kommunikationen inte fungerar menade en mindre del av PR-konsulterna att PR-tjänsten blir skapad utifrån dess egen synvinkel vilket ökar risken för att PR-tjänsten inte lever upp till inköparens förväntningar.

Merparten av PR-konsulterna beskrev att, hur väl kommunikationen fungerar påverkas av hur väl inköparen är medveten om vilken information som krävs för att uppnå en bra PR-lösning. En av PR-konsulterna menade följande:

“Företaget måste ge oss alla “assets”, alltså alla tillgångar de har, exempelvis pressmaterial, vad som händer på företaget, bilder, pressutskick med mera. Det är ett samarbete, och företaget måste våga släppa in byrån för bästa möjliga resultat.” -PR-konsult 1

Denna empiri visar på att tjänstebaserade tillverkningsprocesser kan skildras som ett öppet system där inköparen deltar och bidrar med insatser, vilket gör denne aktiv i beslut om tjänstens resultat i enlighet med Grönroos och Ojasalo (2004). Vidare visar denna empiri att förhandlingsprocessen inom PR är kommunikationscentrerad till sitt tillvägagångssätt, vilket ligger i linje med Vasquez (1996). PR-konsulterna menade att löpande information och input från inköparen är avgörande vid skapandet av PR-tjänsten.

Utifrån empirin framgick att samtliga PR-konsulter och inköpare menade att de föredrar en tvåvägskommunikation genom hela processen. Vidare framgick som tidigare nämnt att samtliga PR-konsulter och inköpare menade att skapandet av en PR-tjänst är ett samskapande mellan PR-konsult och inköpare. Detta talar för att båda parter ser förhandlingen som en gemensam utmaning med en tvåvägskommunikation genom processen, vilket överensstämmer med den intressebaserade förhandlingen i enlighet med Katz och Pattarini (2008).

Utifrån empirin framgick att majoriteten av PR-konsulterna menade att dess kommunikation med inköpare sker dagligen via mail och veckovis via telefon. Inköparna beskrev att kommunikationen är en viktig komponent vid skapandet av PR-tjänsten. Däremot förelåg skilda meningar om hur kommunikationen bör fungera. Två inköpare beskrev att det bör finnas en dialog gentemot PR-konsulten, men inte en ständig sådan. Den ena inköparen beskrev det som att informationsutbytet med PR-byrån kunde ske mer sällan efter att uppdraget påbörjats. Respondenten motiverade detta på följande sätt:

“Vi hörs via mail, men inte dagligen, för de har du inte tid med [...] du köper inte tjänsten av en PR-byrå för att du ska sitta och hålla dem i handen. Utan det är för att spara tid, och kunna göra andra saker.” -Inköpare D

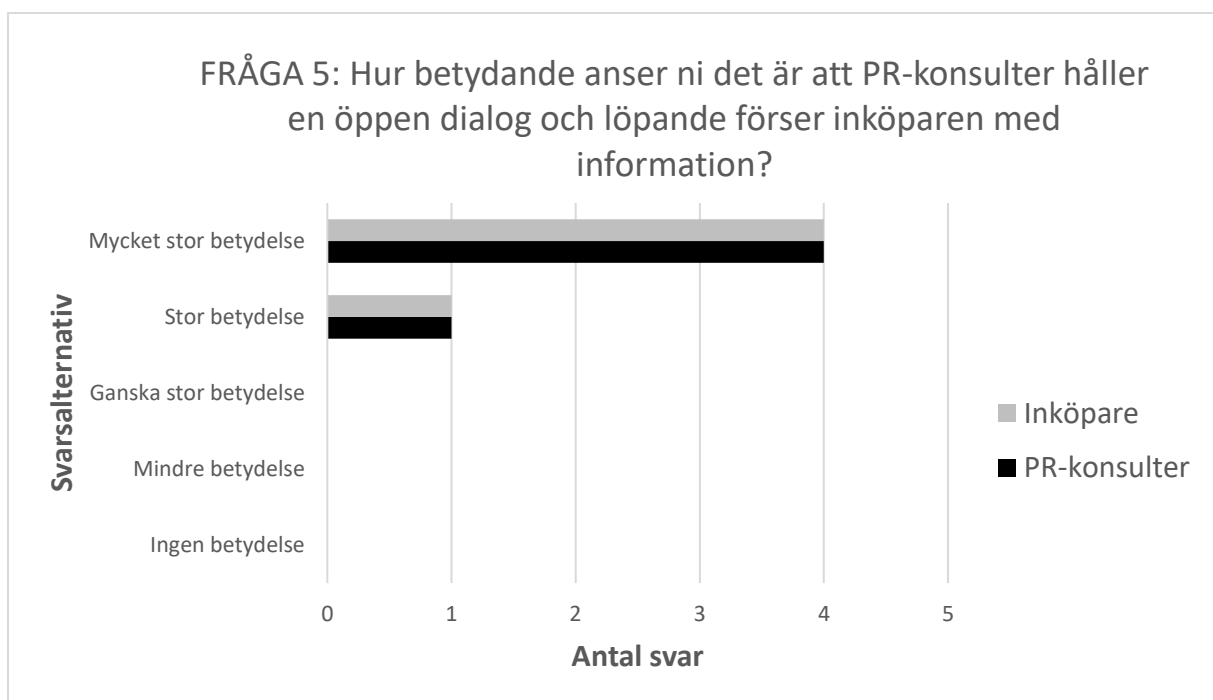
Två andra inköpare såg det som viktigt att upprätthålla en jämn dialog genom hela processen och menade att det är lätt hänt att det blir tyst under en allt för lång tidsperiod, vilket kan skada relationen. De beskrev det följande:

“Man ska ha en jämn dialog och sen får det inte bli en tystnad i 3 månader, för då känns det ungefär som att man börjar på ny kula när man möts igen.” -Inköpare A

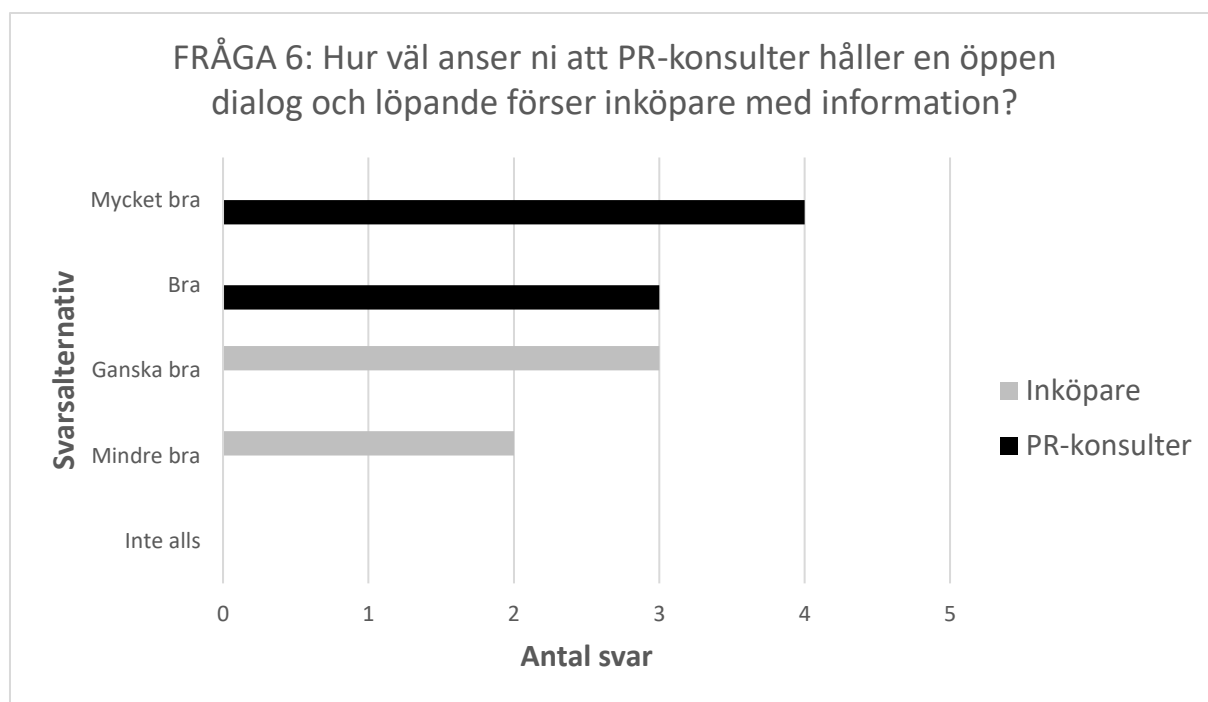
“Det är väldigt lätt att man ses och så går det en månad, så får det inte vara, dem ska verkligen jobba på det och så ska man höras av ofta.” -Inköpare B

Denna empiri visar på att samtliga respondenter anser att skapandet av en PR-tjänst sker genom en tvåvägskommunikation samt att kommunikationen har en central betydelse för att åstadkomma ett lyckat samarbete. Vidare finns det skilda meningar hur kommunikationen ska se ut. Empirin talar för att PR-fältet förespråkar en tvåvägskommunikation och att långsiktiga relationer kan byggas och vårdas med kommunikationen som ett verktyg i enlighet med Taylor och Kent (2002).

Utifrån empirin som insamlats via fråga 5 och 6 i de strukturerade frågorna framgick att PR-konsultens förmåga att hålla en öppen dialog med inköparen kan påverka samarbetets utveckling enligt både PR-konsulter och inköpare. Nedan följer sammanfattande diagram över respondenternas svar. Se figur 5 och 6.



Figur 5- Resultat fråga 5



Figur 6- Resultat fråga 6

Som figurerna 5 och 6 visar anser både PR-konsulter och inköpare att det är av *stor betydelse* eller *mycket stor betydelse* att PR-konsulter håller en öppen dialog med inköpare genom att stämna av och förse dem med löpande information om hur processen utvecklas. Vidare uppvisar tabellen att PR-konsulternas och inköparnas syn på hur väl PR-konsulter lyckas hålla en öppen dialog gentemot inköpare skiljer sig. PR-konsulterna ansåg själva att de var *bra* eller *mycket bra* på att hålla en öppen dialog gentemot inköpare. Inköparna själva ansåg att PR-konsulternas förmåga att hålla en öppen dialog med inköpare var *mindre bra* eller *ganska bra*. Denna information visar att respondenterna är medvetna om vikten av att hålla en öppen dialog gentemot inköpare för att uppnå ett gott samarbete i enlighet med Taylor och Kent (2002). Vidare visar det att de finns skilda meningar från PR-konsulternas och inköparnas sida angående hur väl PR-konsulter lyckas hålla en öppen dialog och förse inköpare med löpande information.

4.6 Tillit och förtroende

Majoriteten av PR-konsulterna och inköparna menade att köp av PR-tjänster innefattas av en komplexitet då det finns svårigheter i att mäta tjänstens utfall. Vidare beskrev dem att denna komplexitet gör att det blir extra viktigt att känna tillit gentemot PR-konsulten. Två av inköparna förklarade det på följande sätt:

“PR-tjänster är framförallt extremt mjukt, vilket gör att det inte går att mäta. Utan de blir någonstans, att du får sälja en idé [...] De är mjuka värden som jag kallar det för och när du ska köpa ett mjukt värde så måste du någonstans ändå omvandla det till något hårt som du kan ta på[...]oftast sitter man på någon form av ledningsmöte och bestämmer hur mycket det får kostar[...]man sätter då ett värde på det mjuka, vad det är värt för oss att investera i PR-tjänsten[...]då bestämmer vi hur mycket av den totala vinsten som vi vill spendera på tjänsten”.
-Inköpare D

“Man kan inte utvärdera det förrän i efterhand, det kan gå ett år innan man får facit på effekten av tjänsten [...] Det kan å andra sidan även vara så att PR-byrån levererar ett uppdrag som vi blir nöjda med, men som vår kundgrupp inte kommer ta emot på rätt sätt, och på så sätt blir det till viss mån ett chansningstagande. Det känns ibland lite som att köpa grisen i säcken om ni förstår vad jag menar.” -Inköpare B

Ovanstående empiri visar på den komplexitet som köp av PR-tjänster innefattas av i enlighet med Valk och Rozemeijer (2009). Vidare talar detta för att PR-tjänster är heterogena i överensstämmelse med Valk och Rozemeijer (2009) och Booms och Bitner (1981) då alla kundföretag har olika erfarenhet av att inhandla PR-tjänster. Denna empiri visar att det finns en enad mening om att PR-tjänster är problematiska när det kommer till att mäta samt fastställa utfallet och kvalitén av tjänsten. Detta talar för i enlighet med Triplett och Bosworth (2000) att fastställandet av kvalitet inom tjänstesektorn är mycket komplicerat.

Utifrån empirin framgick att anledningen till varför man får förtroende för en utbytespartner kan variera enligt både PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster. PR-konsulterna menade att de uppvisar gamla case för potentiella kunder för att få dem att känna förtroende för att PR-tjänsten kommer leva upp till förväntningen. Både PR-konsulter och inköpare menade att personkemi spelar en viktig roll för om ett samarbete inleds eller inte, vilket kan motsvara en känsla av förtroende för om utbytespartnern kommer att leverera. Det kan i enlighet med Huans, Wilkinson (2013) vara att man får en tro och en känsla för att utbytespartnern kommer att leverera eller att utbytespartnern tidigare har uppvisat bevisad kompetens och prestation.

I empirin framgick att samtliga PR-konsulter och inköpare ansåg att tillit mellan parterna är avgörande för samarbetet. Samtliga inköpare menade även att förtroende är en viktig komponent för att få till ett fungerande samarbete med PR-konsulterna. Samtliga inköpare och

PR-konsulter förklarade att när det finns tillit och förtroende påverkas PR-tjänstens resultat positivt genom att samarbetet blir mer effektivt. Vidare menade en mindre del av PR-konsulterna och inköparna att man vid samarbeten som inrymmer tillit och förtroende vågar ge mer av sig själv och därmed delge mer information. Vidare menade dessa att tillit och förtroende också kan leda till att inköparna vågar släppa mer på "tyglarna" då man har förtroende för att PR-konsulten skapar en passande och bra PR-tjänst. En av inköparna citerade följande:

"Tillit och förtroende är viktigt, har man inte förtroende blir det svårt att samarbeta, eftersom det handlar om att ta fram en gemensam produkt." -Inköpare B

En av inköparna klargjorde även följden av en relation utan tillit och hur det kunde påverka samarbetet mellan dem och PR-byrån på följande sätt:

*"Den mest långtgående konsekvensen av att det inte finns en tillit är att man säger upp samarbetet [...] Känner man att vi inte talar samma språk, då säger man till slut upp avtalet. Därför ska man inte ha jättelånga avtal som är halvårsvis, utan det ska vara korta pucker." -
Inköpare A*

Ovanstående empiri visar på att tillit och förtroende är viktiga faktorer som krävs för att åstadkomma ett fungerande och långsiktigt samarbete mellan parterna i enlighet med Huans och Wilkinson (2013).

I empirin framgick att samtliga PR-konsulter skapar tillit genom att uppvisa gamla case från tidigare samarbeten för företag inom samma bransch som kundföretaget är verksamma inom. Samtliga inköpare av PR-tjänster menade på att PR-konsulternas kompetens och kunskap är viktiga faktorer för att bygga tillit och för att skapa ett fungerande samarbete. Två inköpare beskrev det följande:

"Kunskap är väldigt viktigt, att man lär sig kundens affär och tillsammans med kunden försöker få ut den största nyttan." -Inköpare A

"Det är viktigt att dem har kunskap och förstår ens verksamhet och förutsättningarna man har, även att dem gör research, allt ska inte komma från mig, dem behöver också researcha sig fram." -Inköpare C

Denna empiri visar på att samtliga PR-konsulter i denna studie visar upp gamla case för nya kunder i syfte att få kundföretaget att känna tillräckligt förtroende för att inhandla PR-tjänsten. Vidare kan man betrakta att PR-konsulterna bygger förtroende genom att visa upp gamla case i syfte att få kundföretagen att känna "en vilja att ta risker" i enlighet med Valtakoski (2014).

Vidare framgick att personkemin var en viktig faktor som påverkar samarbetet för både PR-konsulter och inköpare. Två av PR-konsulterna menade att personkemin har stor inverkan på hur samarbetet fungerar. Majoriteten av inköparna menade att personkemin är viktig för om man vill inleda ett samarbete eller inte. Två av dem beskrev det följande på följande sätt:

"Personkemin är viktig och den är vad den är, den kan man inte trolla fram." -Inköpare C

Vi avslutade ett samarbete med en PR-byrå när vi fick byta PR-konsult [...] Personkemin stämde inte, men också att han inte förstod vårt företag [...] Personkemin är lite som tillit skulle jag säga och sen är PR-konsultens kunskap viktig för att man ska känna sig trygg med affären [...] Sen tycker jag att tilliten och förtroendet brister när byrån blir för inriktad på merförsäljning, har vi satt en budget är det viktigt att dem respekterar det." -Inköpare E

Utifrån denna empiri kan man tyda att personkemi är en viktig komponent enligt både PR-konsulter och inköpare för att inleda ett samarbete. Vidare framgick att personkemi kan påverka kommunikationen då man inte har samma förståelse för varandra och därmed kan dra sig från att samtala. Vidare framgick att när det inte föreligger någon personkemi mellan parterna påverkar det resultatet av PR-tjänsten negativt.

5. Diskussion

Denna studie har haft till syfte att skapa förståelse för hur samverkan mellan PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster kan påverka resultatet av en PR-tjänst. Empiriinsamlingen har skett genom intervjuer med PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster. Resultaten som genererats från empiriinsamlingen har ställts emot studiens teori för att skapa förståelse för hur PR-konsulter och inköpare kan skapa en fungerande samverkan.

Teorin talade för att samproduktion mellan kund och företag är av största vikt för att nå ett bra tjänsteutfall (Yalley & Sekhon, 2014, Parasuraman & Zeithaml, Berry, 1985). Resultat visade likt teorin att PR-konsulter och inköpare såg skapandet av PR-tjänsten som ett samskapande mellan båda parter. Vidare framgick att inköparnas delaktighet i processen, informationsutbyte mellan parterna, kommunikation samt tillit och förtroende är viktiga komponenter för att skapa en fungerande samverkan. Utifrån resultatet kan man tyda att PR-konsulter och inköpare delar samma inställning inför hur viktiga dessa komponenter är för en fungerande samverkan men att uppfattningen huruvida den motsatta partnern uppfyller dem är mindre bra. Vidare visar resultaten att både PR-konsulter och inköpare är mer kritiska när de utvärderar den motsatta parten i jämförelse mot utvärdering av sin egen part.

Via studiens resultat framgick att både inköpare och PR-konsulter ansåg att inköparens delaktighet i hela processen var betydelsefull för att uppnå en bra PR-lösning. En del av syftet med denna studie har varit att skapa förståelse för hur samverkan mellan PR-konsulter och inköpare kan påverka resultatet av en PR-tjänst. Analys av teori och empiri uppvisar att det är av stor vikt att inköparna tillsammans med PR-konsulterna är delaktiga i skapelseprocessen för att nå ett bra tjänsteutfall. Resultat visade att PR-konsulternas och inköparnas syn på hur väl inköpare generellt är delaktiga i hela processen skiljer sig åt. PR-konsulterna ansåg att inköpare generellt inte är tillräckligt duktiga på att vara delaktiga i processen, till skillnad från inköparna som ansåg att de själva generellt är duktiga på att vara delaktiga i processen. Dessa motsägelsefulla resultat skulle kunna förklaras genom att en del av denna oenighet kommer i från att PR-konsulter och inköpare ser på varandra och på sin egen roll i skapelseprocessen på skilda sätt. Ur studiens resultat framgick vidare att en mindre del av PR-konsulterna ansåg att en del inköpare ser på PR-byrån som en leverantör medan PR-konsulterna ser det som ett partnerskap. En av PR-konsulterna förklarade det som att en PR-byrå inte endast vill vara en ordermottagare, de vill vara en strategisk partner till företaget. Att inköpare inte alltid ser PR-byrån som en strategisk partner kan även underbyggas med den del av studiens empiri som

visade att PR-konsulter och inköpare har olika syn på vilken mängd information inköparna bör delge. Studiens resultat visade att PR-konsulterna upplever att arbetet försvåras när man inte får den information som de anser krävs för att skapa en god PR-tjänst. Resultat visade att PR-konsulterna vill ta del av så mycket information som möjligt vilket kan ha förbindelse med att de vill bli betraktade som en strategisk partner. Samtidigt visade det sig att en större del av inköparna ansåg att man endast delger den information som är relevant för det specifika uppdraget vilket motsäger PR-konsulternas föreställning av mängden information som eftersträvas. Vidare talar detta för att inköparna inte alltid ser PR-byrån som en strategisk partner vilket med koppling till studiens syfte kan påverka resultatet av en PR-tjänst om PR-konsulterna inte får den information de upplever nödvändig.

Via studiens resultat framgick att både inköpare och PR-konsulter ansåg att informationsutbytet mellan parterna var betydelsefullt för att uppnå en bra PR-lösning. Trots att PR-konsulterna menar att inköparna inte är tillräckligt duktiga på att delge information och vara delaktiga i skapelseprocessen menar inköparna att de är duktiga på detta. En anledning som framgått till detta är oerfarenhet av att inhandla PR-tjänster. Teorin påvisade att det krävs en ömsesidig förståelse om vilken information parterna bör delge vid skapandet av en PR-tjänst, samt kunskap kring hur dessa resurser ska integreras i processen (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Studiens resultat visade att den övervägande delen av PR-konsulterna menade att oerfarna inköpare inte har lika stor insikt om vad en PR-tjänst innebär, vilket resulterar i att de inte är lika medvetna och meriterade inom vilken information som bör delges till PR-konsulten. PR-konsulterna ansåg att detta kan försvåra deras arbete av att ta fram en bra PR-tjänst. Merparten av PR-konsulterna upplevde att erfarna inköpare gav tydligare och mer specificerade kravspecifikationer. Dessa resultat visar på att en del inköpare inte är medvetna om vilken information som bör delges, vilket kan bero på oerfarenhet av att inhandla PR-tjänster. Med koppling till studiens syfte kan man urskilja att arbetsprocessen med att ta fram en PR-tjänst kan försvåras och påverkas genom bristen på en ömsesidig förståelse avseende vilken information parterna bör delge.

Utifrån antagandet att inköpare vill delge den information som krävs för att uppnå en bra PR-tjänst med förklaring av att de investerat resurser och finansiering för tjänsten, ger denna empiri stöd för att tro att det kan föreligga att en del inköpare själva tror att de delger PR-byrån tillräcklig information. Däremot kan denna information ur PR-konsulternas synvinkel upplevas som otillräcklig.

Samtliga respondenter visar i enlighet med Yalley och Sekhon (2014) samt Vargo och Lusch (2004, 2008) studie att de har en medvetenhet om att ingångarna har betydelse för tjänstens utfall. Dock finns det en skild mening hur väl inköparna ger dessa ingångar till PR-konsulterna. Teorin talade för att oerfarna inköpare kan behöva utbildning från tjänsteleverantören om vad som kan uppnås med tjänsten och gällande vad som krävs för ett lyckat resultat (Fitzsimmons et al, 1998). En mindre andel av PR-konsulterna uppfattade i enlighet med Fitzsimmons et al. (1998) att de oerfarna inköparna hanteras genom att de hjälper dem att förklara vad PR-tjänsten innebär, samt förklarar vilken information de bör delge vid skapandet av PR-tjänsten. Utifrån detta finns det underlag att antyda att en del inköpare behöver hjälp från PR-konsulternas sida avseende vad en PR-tjänst innebär och vilken information de bör delge för att underlätta framställningen av tjänsten. Med koppling till studiens syfte kan PR-konsulternas hjälp till kundföretaget avseende ovan nämnda kriterier påverka PR-tjänstens resultat positivt.

Studiens resultat visade att kommunikationen mellan PR-konsulter och inköpare är mycket viktigt för skapandet och resultatet av PR-tjänsten. Både PR-konsulter och inköparna ansåg i enlighet med Taylor och Kent (2002) att kommunikationen är betydande för tjänstens utfall. Resultat visade att PR-konsulter och inköpare upplevde dialogen som en påverkande faktor för samarbetets utveckling. Med koppling till syftet ansåg båda parter att PR-konsulten måste hålla en öppen dialog med inköpare genom att stämma av och förse dem med information om hur processen utvecklas, vilket kan påverka positivt på PR-tjänstens resultat. Vidare visade studiens resultat att bilden av hur väl PR-konsulter lyckas hålla en öppen dialog gentemot inköpare skiljer sig. PR-konsulterna upplevde att de innehar en god förmåga av att hålla en öppen dialog gentemot inköpare. Inköparna upplevde tvärtom att PR-konsulternas förmåga att hålla en öppen dialog generellt inte var tillräckligt bra. Detta resultat är motsägande till de uppfattningar PR-konsulterna och inköparna angav angående hur kommunikationen bör se ut och hur den ser ut i realiteten. PR-konsulterna menade att de har en daglig kontakt med inköparna via mail och veckovis via telefon. Majoriteten av inköparna menade att det inte bör vara en ständig dialog med PR-konsulterna. Ändå ansåg inköparna att PR-konsulterna inte var tillräckligt bra på att hålla en öppen dialog. Det finns därmed underlag att tro att dessa motsägelser kan bero på att man ser på innebörden av kommunikationen på olika sätt. Man kan fråga sig om inköpare möjligen ser kommunikationen som en form av uppdatering, då de tidigare uttryckt att dess roll i framtagandet av PR-tjänsten inte är att hålla PR-konsulten i handen samt att syftet med att inhandla PR-tjänsten är att tjäna in tid. PR-konsulterna har uttryckt att de vill anses som en

strategisk partner till inköparna, vilket ger antydning till att de ser på kommunikationen som en dialog. Det hade varit intressant att veta mer om innehållet i den dagliga kommunikationen som PR-konsulterna beskrev skedde via mail. Det finns anledningar till att antyda att denna kommunikation som sker via mail inte är tillräcklig för inköparna.

Resultat visade att både PR-konsulter och inköpare ansåg en PR-tjänst som en komplicerad tjänst. En mindre del av PR-konsulterna och en majoritet av inköparna såg det som svårt att mäta resultatet av en PR-tjänst med anledning av att det kan ta tid innan man kan säkerställa effekten av tjänsten. Detta resultat visar att båda parter i enlighet med Triplett & Bosworth (2000) och Valk & Rozemeijer (2009) ser fastställandet av kvalitet som mycket komplicerat. Vidare angav majoriteten av båda parter att det finns ett antal olika risker med att inhandla en PR-tjänst. Oförståelse mellan parterna var en risk som nämndes från inköparna, vilket talar för att tillit och förtroende är viktiga komponenter. Resultat från studien visar att PR-konsulterna och inköparna såg tillit mellan parterna som avgörande för samarbetet. För att ingå samt vidareutveckla ett samarbete kan man ur resultatet tyda att inköparen är i behov av att PR-konsulten får denne att känna sig tillräckligt trygg trots de risker som föreligger av att inhandla PR-tjänsten. Inköparna uppfattade PR-konsulternas kompetens och kunskap som viktiga faktorer för att bygga tillit och förtroende. Resultat ger en antydning om att ett sätt PR-konsulterna visar sin kompetens och kunskap på, är genom att uppvisa gamla case från tidigare samarbeten för företag inom samma bransch som kundföretaget är verksamma inom. Vidare finns underlag som tyder på att PR-konsulternas förmåga att få inköparna att känna sig tillräckligt trygg för att ingå samt vidareutveckla ett samarbete trots de risker som föreligger påverkas av dennes förmåga att bygga upp tillit och förtroende.

6. Slutsatser

Genom denna studie framgick att ett samskapande mellan inköpare och PR-konsult är av största vikt för att nå en lyckad PR-tjänst. För ett fungerande samskapande framgick att det är betydelsefullt att både PR-konsult och inköpare delger den andra parten information och att att båda parter främjar en god kommunikation.

Från PR-konsultens sida är det viktigt att delge inköparen information om vilka uppgifter de behöver för att skapa en lyckad PR-tjänst då en del inköpare inte är medvetna om vilken information de bör delge. Från inköparens sida är det viktigt att delge information om vad som är syftet och vad man vill uppnå med PR-tjänsten. Vid samarbeten där PR-konsulten instruerar om vilken information de vill erhålla från inköparen och där inköparen delger tydliga direktiv vad de vill uppnå med PR-tjänsten till PR-konsulten skapas tydligare och bättre förutsättningar för att skapa en lyckad PR-tjänst. När inköpare inte är delaktiga och inte delger tillräcklig information till PR-konsulten försvåras arbetet med att framta en PR-tjänst. Vid dessa tillfällen ökar risken för att PR-konsult och inköpare har olika förväntningar på PR-tjänsten. Detta kan leda till missförstånd och besvikelse över PR-tjänstens utfall.

Vidare framgick ur studiens resultat att kommunikationen mellan PR-konsult och inköpare är väsentlig för ett fungerande samskapande. Från PR-konsultens sida är det viktigt att hålla en öppen dialog och förse inköpare med löpande information hur processen utvecklar sig. Från inköparens sida är det viktigt att följa upp den dialog man har och ge input så PR-konsulten inte hamnar på fel spår. Genom att båda parter är delaktiga genom att delge information och hålla en öppen kommunikation vid samskapande av en PR-tjänsten ökar sannolikheten att nå ett lyckat tjänsteutfall vilket i koppling till studiens syfte visar på att en fungerande samverkan mellan PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster kan påverka resultatet av en PR-tjänst positivt.

7. Kritik mot den egna studien

Kritik mot den egna studien kan formuleras genom ett flertal punkter. Kritik kan riktas mot studiens urval av respondenter. Urvalet hade förbättrats om studiens respondenter i form av inköpare hade varit faktiska kunder till respondenterna i form av PR-konsulter i denna studie. Detta hade möjliggjort en mer intressant analys då skribenterna hade fått möjlighet att följa ett närmre och mer verkligt samspel mellan parterna. Studiens omfång kan anses vara en ytterligare problematik, då skribenterna haft en kort tidsram att frambringa denna uppsats samt begränsad tid för varje intervju. Med mer frågor och fler intervjutillfällen med respektive respondent under en längre tidsperiod hade nya insikter kunnat vinnas. Vidare kan kritik riktas mot att skribenternas egna föreställningar formaterat studien. Skribenterna har varit medvetna om att det alltid finns en risk för att en studie konstrueras utifrån egna föreställningar men har i högsta mån försökt undvika att detta sker. Men oundvikligt har vissa antaganden skett utifrån egna föreställningar då den egna uppfattningen är nästintill omöjlig att släppa helt. Vidare har den data som insamlats utgjorts av respondenternas subjektiva tolkningar och uppfattningar om studiens frågor. Det finns därmed inget underlag för att betrakta den data som framtagits som den objektiva sanningen.

8. Förslag på fortsatta studier

Utifrån denna studies resultat har det framgått att både PR-konsulter och inköpare anser att det är en risk att inhandla en PR-tjänst. Vidare hade det varit intressant att studera mer djupgående hur PR-konsulterna agerar för att minimera risken och övertyga kundföretaget att inhandla PR-tjänsten trots föreliggande risker. För framtida forskning vill vi därför föreslå en kvalitativ djupgående studie som undersöker detta fenomen för att kunna bidra med förslag på en bättre riskhantering inom PR-branschen.

9. Forskningsetiska riktlinjer och etiskt förhållningssätt

Det finns forskningsetiska principer som är särskilt viktiga att förhålla sig till inom samhällsvetenskaplig forskning. Dessa principer har till syfte att skapa normer för vilka förhållanden som bör gälla mellan forskare och undersökningsdeltagare. Som en del av dessa principer ingår ett grundläggande individskyddskrav som kan preciseras till fyra allmänna huvudkrav, vilka forskare bör efterfölja. Nedan följer en kort beskrivning om dessa krav samt en motivering för hur skribenterna har förhållit sig till dessa i den egna studien (Vetenskapsrådet, 2002).

Informationskravet: *“Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte.”* Skribenterna har förhållit sig till informationskravet genom att informera samtliga undersökningsdeltagare om deras uppgift i undersökningen samt klargjort för de villkor som gäller för dess deltagande. Skribenterna har noga upplyst respondenterna om att deltagandet är frivilligt och att de innehar rätten att avbryta dess medverkan under undersökningens gång. Vidare har skribenterna varit noga med att på förhand upplysa respondenterna om studiens syfte och ändamål (Vetenskapsrådet, 2002).

Samtyckeskravet: *“Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.”* Skribenterna har förhållit sig till samtyckeskravet genom att inhämta respondenternas samtycke för deltagandet av studien. Vidare har skribenterna varit noga med att enbart använda information som kommit från deltagarna själva och inte nyttjat uppgifter om deltagarna via andra källor (Vetenskapsrådet, 2002)

Konfidentialitetskravet: *“Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.”* Skribenterna har förhållit sig till konfidentialitetskravet genom att erbjuda samtliga respondenter rätten till anonymitet. Vidare har skribenterna bortsett från att publicera etiskt känsliga uppgifter om respondenten i form av personuppgifter och grundlig information om dennes företag. Begränsade uppgifter om respondenten som haft relevans för studien framgår med respondenternas samtycke. Skribenterna har varit noga med att framställa respondenterna på ett sätt att de enskilda individerna inte kan identifieras av utomstående (Vetenskapsrådet, 2002)

Nyttjandekravet: *“Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.”* Skribenterna har förhållit sig till nyttjandekravet genom att noga upplyst samtliga respondenter om att dess uppgifter och information enbart används för studiens ändamål. För att få respondenterna att känna sig trygga och bekväma med undersökningssituationen har skribenterna givit dem rätten att på förhand granska materialet för uppsatsen samt erbjudit tillgång till uppsatsens slutgiltiga upplaga (Vetenskapsrådet, 2002).

10. Referenslista

Tryckta källor:

Baines, Paul., Fill, Chris. 2014. *Marketing*. 3. Uppl. New York: Oxford University Press.

Bryman, Alan. Bell, Emma. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. Uppl. Stockholm: Liber.

Bryman, Alan & Bell, Emma, 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. Malmö: Liber.

E. Grunig, James. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Frankelius, Per. 2010. *Omvärldsanalys*. 1:4. Uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Flodin, Bertil. 2003. *Public Relations in Sweden: A Strong Presence Increasing in Importance*. Sverige

Heath, Robert, L. 2005. *Encyclopedia of Public Relations*. California Sage.

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 2003. 1. Uppl. Liber

Larsson, Larsåke. 2005. *Uppllysning och propaganda - Utvecklingen av svensk PR och information*. Sverige: Lund. Studentlitteratur.

Larsson, Larsåke. 2005. *Uppllysning och propaganda - Utvecklingen av svensk PR och information*. Sverige: Lund. Studentlitteratur.

L'Etang, Jacquie. 2008. *Public relations- Concepts, practice and critique*. Sage Publications
Smith, Ron. 2013. *Public Relations: The Basics*. 1. Uppl. Taylor and Francis.

Elektroniska källor:

Europakommissionen, 2017, http://ec.europa.eu/small-business/faq/index_sv.htm (Hämtad 16/4-17)

Föreningen public relations konsultföretag i Sverige. PRECIS. 2012

<http://www.precis.se/search/finansiell+kommunikation> (Hämtad 2016-03-24)

Offentlig upphandling av PR-och kommunikationstjänster. PRECIS.

<https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/offentlig-upphandlingsguide.pdf>

Forskningsetiska principer. Vetenskapsrådet. 2002.

http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

(Hämtad 2016-05-16)<https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/offentlig-upphandlingsguide.pdf>

Vetenskapliga artiklar:

Aarikka-Stenroos., Jaakkola. 2012. "Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process". *Industrial Marketing Management*. Vol.41 (1).

Agya Yalley, Andrew., Sekhon Singh, Harjit. 2014. Service production process: implications for service productivity. Vol. 63. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Booms, Bernard., Bitner, Mary.1981. Marketing strategies and organization structures for services firms," in marketing of services. J.Donnelly and W George, eds Chicago: American Marketing.

Dalfelt, Sara., Falkheimer, Jesper, 2001. *PR-industrin, lobbyisterna och demokratin*. Nordicom information.

Donohue, W- A., Diez, M. E., & Stahle, R. B. 1983. New directions in negotiation research. In R, Bostrom (Ed), *Communication yearbook 7* (pp. 249-279). Beverly Hills. CA: Sage

Dwyer, F. Robert., Schurr, Paul H., Oh, Sejo. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*. Vol.51 (2).

Fitzsimmons, J.A., Noh, J. and Thies, E. (1998), "Purchasing business services", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 Nos

Geiger, Ingmar. 2007. A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations. *Industrial Marketing Management*.

Grewal, Lilien., Bharadwaj, Jindal., Kayande, Lusch., Mantrala, Palmatier., Ringfleisch, Sheer., Spekman, Sridhar. 2015. "Business-to-Business buying: Challenges and Opportunities". Business Media New York.

Grunig, J.E., Hunt, T. 1984). *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston. New York, NY.

Grönroos, Christian. 1978. "A Service-Orientated Approach to Marketing of Services".
European Journal of Marketing. Vol. 12

Grönroos, Christian., Ravald, Annika. 2011. "Service as business logic: implications for value creation and marketing". Journal of Service Management. Vol. 22.

Grönroos, C. and Ojasalo, K. 2004, "Service productivity: towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services". Journal of Business Research. Vol. 57

Haas, Alexander., Snehota, Ivan., Corsaro, Daniela. 2011. Creating value in business relationships: The role of sales. Industrial Marketing Management. Vol.41(1).

Huans, Yimin. Wilkinson, Ian F. 2013. The dynamics and evolution of trust in business relationships. Industrial Marketing Management. Vol. 42 (3).

Håkansson, Håkan., Havila, Virpi., Pedersen, Ann-Charlott. 1999. *Learning in Networks*. Industrial Marketing Management.

Johansson, Bengt., Larsson, Larsåke. 2015. The Complexity of public relations work-PR managers in the Public and Private Sector in Sweden. The Journal of University of Gothenburg, Nordicom.

Johnson, Devon., Clark, Bruce., Barczak, Gloria. 2012. Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? Industrial Marketing Management. Vol. 41(7).

Jayawardhena., Souchon., Glanville. 2007. Outcomes of service encounter quality in a business-to-business context, Vol.36

Katz, Neil H., Pattarini, Nancy M. 2008. "Interest-based negotiation: An essential business and communications tool for the public relations counselor". Journal of Communication Management, Vol. 12

Larsson, Larsåke., 2007. Public trust in the PR industry and its actors. *Journal of communication management*. Vol.11.

Liu., Leach., Chugh. 2015. "A sales process framework to regain B2B customers". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30.

Mills, P.K., Chase, R.B., Margulies, N. 1983. "Motivating the client/employee system as a service production strategy". *Academy of Management Review*. Vol. 8

Moorman, Christine., Deshpande, Rohit Zaltman, Gerald. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. Vol. 57 (1).

Parasuraman, A., Zeithaml. A. Berry, L, Leonard, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol.49.

Parasuraman., Valarie A. Zeithaml., Leonard L. Berry. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future. *Journal of Marketing*, Vol. 49

Parvatiyar, Atul., Sheth, Jagdish. 2001. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*.

Pozzi, Andrea. 2012. Shopping Cost and Brand Exploration in Online Grocery. *American Economic Journal: Microeconomics*. Vol. 4 (3).

Taylor, Michael L., Kent, Maureen., 2002. "Toward a dialogic theory of public relations". *Public Relation Review*.

Triplett, J.E. and Bosworth, B. 2000. "Productivity in the Services Sector". Brookings Institution, Mimeo, Washington, DC.

U. Zeynep Ata., Aysegul Toker. 2012. "The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 27.

Valtakoski, Aku. 2015. Initiation of buyer–seller relationships: The impact of intangibility, trust and mitigation strategies. *Industrial Marketing Management*. Vol. 44

van der Valk, W. Rozemeijer, F. "Buying business services: towards a structured service purchasing process" *Journal of Services Marketing*, 2009, Vol.23

Vasquez, Gabriel M.1996. Public Relations as Negotiation An Issue Development Perspective. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 8 (1).

Vargo, Stefen., Lusch, Robert. 2004. *Evolving to a new dominant logic for marketing*. *Journal of Marketing*.

Vargo, Stefen., Lusch, Robert. 2008. "Service-dominant logic: continuing the evolution".. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36.

Viio, Paul., Grönroos, Christian. 2016. *How buyer–seller relationship orientation affects adaptation of sales processes to the buying process*. *Industrial Marketing Management*. Vol. 52.

Viio, Paul., Grönroos, Christian. 2014. *Value-based sales process adaptation in business relationships*. *Industrial Marketing Management*. Vol. 43 (6).

V. Laskin, Alexander. 2009. "*The evolution of models of public relations: an outsider's perspective*". *Journal of Communication Management*. Vol.13.

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo., Gremler, Dwayne D. 2010. Services marketing strategy.

Zemguliene, J. 2009. "Productivity in the service sector: a service classification scheme for productivity measurement". *Ekonomika*. Vol. 86

11. Bilagor

Bilaga 1. Intervjuschema för PR-konsulter och inköpare av PR-tjänster

Fråga 1. Hur betydande anser ni att det är att inköpare är delaktiga i hela processen för att uppnå en bra PR-lösning?

1. Ingen betydelse 2. Mindre betydelse 3. Ganska stor betydelse 4. Stor betydelse 5. Mycket stor betydelse

Fråga 2. Hur väl anser ni att inköpare generellt är delaktiga i hela processen för att uppnå en bra PR-lösning?

1. Inte alls 2. Mindre bra 3. Ganska bra 4. Bra 5. Mycket bra

Fråga 3. Hur betydande anser ni att det är att inköpare delger information till PR-konsulter vid skapandet av en PR-tjänst?

1. Ingen betydelse 2. Mindre betydelse 3. Ganska stor betydelse 4. Stor betydelse 5. Mycket stor betydelse

Fråga 4. Hur väl anser ni att inköpare generellt delger information till PR-konsulter vid skapandet av en PR-tjänst?

1. Inte alls 2. Mindre bra 3. Ganska bra 4. Bra 5. Mycket bra

Fråga 5. Hur betydande anser ni det är att PR-konsulter håller en öppen dialog och löpande förser inköparen med information?

1. Ingen betydelse 2. Mindre betydelse 3. Ganska stor betydelse 4. Stor betydelse 5. Mycket stor betydelse

Fråga 6. Hur väl anser ni att PR-konsulter håller en öppen dialog och löpande förser inköpare med information?

1. Inte alls 2. Mindre bra 3. Ganska bra 4. Bra 5. Mycket bra

Bilaga 2. Intervjuguide för PR-konsult

Tema: Bakgrundsinformation om respondenten

Syfte: Finna information om respondentens bakgrund i form av erfarenhet och utbildning inom PR och om dem har någon fördjupad kunskap inom förhandlingsteknik.

Huvudfråga: Vad har du för bakgrund inom PR-yrket? Vad har du för erfarenhet av förhandling och förhandlingsteknik?

Följdfrågor: Hur länge har du arbetet med PR? Hur länge har du arbetet på din nuvarande arbetsplats? Vilken roll har du på din arbetsplats? Ingår förhandling i din yrkesroll? Vad har du för utbildning?

Tema: Initieringsfas

Syfte: Undersöka hur initieringsfasen ser ut och vilken information som utbyts. Samt hur insamlingen av information ser ut.

Huvudfråga: Hur skulle du beskriva det första mötet med företagskunden? Vilken information utbyts?

Följdfrågor: Använder ni någon systematik och metodik för att utvärdera om det är meningsfullt för er att ingå ett samarbete med kundföretaget? Skulle du säga att utvärderingen om det finns en samarbetspotential eller inte, sker utifrån logiskt resonerande eller magkänsla? På vilka sätt hjälper ni de företagskunder som inte inhandlat PR-tjänster tidigare kring vilken information som bör delges och för att identifiera behovet? Använder ni några särskilda metoder för att ta reda på vilken information ni behöver från det specifika kundföretaget? Finns det tillfällen då företagskunder inte vet sitt eget behov? Hur hanterar man de företagskunder som köpt PR-tjänster tidigare? Hur hanterar man de företagskunder som inte köpt PR-tjänster tidigare? Ser samarbetet annorlunda ut med de kunder som aldrig inhandlat PR vs. De som har inhandlat PR? Vilken information är viktig att få från företagskund för att kunna identifiera tänkbara lösningar? Finns det information ni kräver från företagskund för att möjliggöra ett effektivt arbete? Kan ni ge exempel på sådan typ av information? Har du upplevt att du inte har tillräcklig kunskap om kundens bransch och förutsättningar? I så fall, hur hanterar du det?

Tema: Kommunikationens roll vid skapandet av PR-tjänst

Syfte: Undersöka hur kommunikationen ser ut mellan PR-byrå och företagskund, samt hur den ultimata kommunikationen bör se ut mellan parterna.

Huvudfråga: Hur skulle du beskriva kommunikationen (att man förstår varandra) mellan PR-byrå och kundföretag? Hur bör kommunikationen se ut för bästa tänkbara resultat?

Följdfrågor: Talar ni samma språk, eller kan det finnas svårigheter att förstå varandra då man kommer från olika branscher? Finns det kommunikationssvårigheter? Var i ligger det största, vanligaste och viktigaste kommunikationsproblemen mellan PR-byrå och kundföretag? Hur väl brukar man förstå vad kunden vill ha och vill uppnå? Hur hanterar man otydligheter? Föredrar ni en engagerad kund med en tvåvägskommunikation genom hela processen? Hur ser relationen ut med kundföretag? Hur ofta ses man för möten, stämmer av via telefon osv? Hur stor roll skulle du säga att kundföretaget har i processen?

Tema: Förhandling

Syfte: Undersöka hur förhandlingsprocessen ser ut mellan PR-byrå och kundföretag.

Huvudfråga: Hur ser förhandlingen ut mellan PR-byrå och kundföretag?

Följdfrågor: Hur skapar man erbjudandet och tjänsten? Vilken roll har företagskunder i denna process? Hur ser beställningsprocessen ut mellan PR-byrå och kundföretag och vad ingår vanligen i den? Har ni några standardupplägg vid skapande av tjänsten? Hur flexibel är tjänsten? Hur mycket kan ni ändra och anpassa tjänsten från standardupplägget till kunden? Hur ser införsäljningsprocessen/säljprocessen ut? -var möts man? Hur väldefinierad kravspecifikation har kunden? Hur kan den variera? Är det positivt eller negativt med en tydlig kravspecifikation? Vad finns det för negativa effekter om företagskunder inte har en tydlig kravspecifikation? Vad finns det för positiva effekter om företagskunder inte har en tydlig kravspecifikation? Finns det tillfällen då kunden har orealistiska förväntningar av tjänstens omfattning och resultat? -hur hanteras dessa kunder? Finns det tillfällen då ni inte vill ingå ett samarbete med ett kundföretag?

Tema: Samarbete och problemlösningsprocess

Syfte: Undersöka vilka faktorer som krävs för ett fungerande samarbete mellan PR-byrå och kundföretag, samt få en förståelse kring problemlösningsprocessen.

Huvudfråga: Vilka faktorer krävs för att uppnå ett fungerande samarbete mellan PR-byrå och kundföretag inom PR-branschen? (exempel på faktorer: personliga egenskaper, kunskap, tillit, förtroende, etc) samt hur uppnås dessa faktorer vid skapandet av PR-tjänsten?

Följdfrågor: Hur uppnås tillit mellan företagskund och PR-byrå? Vilka är dem viktigaste tillitsfaktorerna? Vilka kan konsekvenserna bli av att det saknas tillräcklig tillit mellan parterna? Hur arbetar ni som PR-byrå för att uppnå trygghet och förståelse för kundföretaget i

skapandet av PR-tjänsten? Skulle du påstå att skapande av en PR-tjänst är ett samskapande mellan PR-byrå och kundföretag? Hur hanterar ni kundföretagets upplevda risk av att inhandla en PR-tjänst (exempelvis förlora pengar, dåligt resultat mm) Hur övertygar ni kunden att ta denna risk? Hur ser arbetsfördelningen ut mellan PR-byrå och kundföretag i samarbetet?

Bilaga 3. Intervjuguide för inköpare av PR-tjänster

Tema: Bakgrundsinformation om respondenten

Syfte: Finna information om respondentens bakgrund i form av erfarenhet av att inhandla PR-tjänster och om dem har någon fördjupad kunskap inom förhandlingsteknik.

Huvudfråga: Vad har du för erfarenhet av att inhandla PR-tjänster? Vad har du för erfarenhet av förhandling och förhandlingsteknik?

Följdfrågor: Hur länge har ditt nuvarande företag inhandlat PR-tjänster? Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats? Vilken roll har du på din arbetsplats? Ingår förhandling i din yrkesroll? Vad har du för utbildning?

Tema: Initieringsfas

Syfte: Undersöka hur initieringsfasen ser ut och hur man går tillväga vid valet av PR-byrå.

Huvudfråga: Hur väljer ni PR-byrå?

Följdfrågor: Hur skulle du beskriva det första mötet med en PR-byrå? Vilken information utbyts? Vilken information delger ni? Vilken PR-byrå tar man kontakt med och varför? Hur bedömer man en PR-byrå? Har ni erfarenhet av att köpa PR-tjänster? Använder ni någon systematik och metodik för att utvärdera om det är meningsfullt för er att ingå ett samarbete med PR-byrån? Skulle du säga att utvärderingen om det finns en samarbetspotential eller inte, sker utifrån logiskt resonerande eller magkänsla?

Tema: Kommunikationens roll vid skapandet av PR-tjänst

Syfte: Undersöka hur kommunikationen ser ut mellan företagskund och PR-byrå, samt vilken roll dem har i kommunikationen.

Huvudfråga: Hur viktig är kommunikationen (att man förstår varandra) vid skapande av tjänsten? Hur bör kommunikationen se ut för bästa tänkbara resultat? Hur hanteras otydligheter i kommunikationen?

Följdfrågor: Talar ni samma språk, eller kan det finnas svårigheter att förstå varandra då man kommer från olika branscher? Finns det kommunikationssvårigheter? Var i ligger det största, vanligaste och viktigaste kommunikationsproblemen mellan PR-byrå och kundföretag? Vilken information delger ni till PR-byrån för att hjälpa dem identifiera ert behov? Hur väl upplever ni att PR-byrå förstår vad ni vill ha och vill uppnå? Är det vanligt att kommunikationen är problemfri? Hur ofta ses man för möten, och stämmer av via telefon osv? Hur stor roll skulle du säga att ni som kundföretag har i processen? Hur viktigt anser du att det är att ni har en två-vägs-kommunikation med PR-byrån genom hela processen?

Tema: Förhandling

Syfte: Undersöka hur förhandlingsprocessen ser ut mellan kundföretag och PR-byrå.

Huvudfråga: Hur ser förhandlingen ut mellan kundföretag och PR-byrå?

Följdfrågor: Vilken roll har ni som företagskund i skapandet av erbjudandet och tjänsten?

Är ni delaktiga under framtagandet av tjänsten? Hur ser beställningsprocessen ut mellan PR-byrå och kundföretag och vad ingår vanligen i den? Hur ser förhandlingen ut? Hur väl förstår PR-byrån vad ni vill ha? Har ni en väldefinierad kravspecifikation har ni som kundföretag? Är det positivt eller negativt med en tydlig kravspecifikation? Hur ser köpprocessen ut? Var möts man? Finns det tillfällen då ni inte vill ingå ett samarbete med en PR-byrå?

Tema: Samarbete och problemlösningsprocess

Syfte: Undersöka vilka faktorer som krävs för ett fungerande samarbete mellan kundföretag och PR-byrå, samt skapa en förståelse kring problemlösningsprocessen.

Huvudfråga: Vilka faktorer krävs för att uppnå ett fungerande samarbete mellan kundföretag och PR-byrå? (exempel på faktorer: personliga egenskaper, kunskap, tillit, förtroende etc).

Samt hur uppnås dessa faktorer vid skapande av PR-tjänsten?

Följdfrågor: Hur ser relationen ut med PR-byrå? Finns det någon upplevd risk med att inhandla en PR-tjänst? Hur minimerar ni dessa riskfaktorer? Hur kan PR-byrån övertyga er att ta denna risk? Vilka faktorer krävs för att uppnå ett fungerande samarbete mellan PR-byrå och kundföretag? Hur viktigt är det att det finns tillit mellan företagskund och PR-byrå? Hur uppnås tillit mellan företagskund och PR-byrå? Vilka är dem viktigaste tillitsfaktorerna? Vilka kan konsekvenserna bli av att det saknas tillräcklig tillit mellan parterna? Skulle du påstå att skapande av en PR-tjänst är ett samskapande mellan kundföretag och PR-byrå?