

Ole Emil Augland

Kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer: Kundeleverandørforhold i en moderne kommunikasjonsbransje

En kvalitativ studie av hvordan kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger jobber sammen

Masteroppgave i Medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi

Veileder: Petter Grytten Almklov

Juni 2020

Ole Emil Augland

Kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer: Kunde- leverandørforhold i en moderne kommunikasjonsbransje

En kvalitativ studie av hvordan
kommunikasjonsbyråer og
kommunikasjonsavdelinger jobber sammen

Masteroppgave i Medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi
Veileder: Petter Grytten Almklov
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Kommunikasjonsbransjen i Norge har de siste 20 årene gjennomgått en stor oppgang i antall arbeidstakere som arbeider med kommunikasjon i organisasjoner. I kommunikasjonsbransjen er det et skille mellom organisasjoners kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer som leverer kommunikasjonstjenester til organisasjoner. Målet med denne masteroppgaven er å avdekke hvordan kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer jobber med hverandre i dag, og hva som er viktig for at kommunikasjonsbyråer fremdeles skal være en ettertraktet ressurs for kunder i fremtiden. Ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer kommer studien frem til at kommunikasjonsavdelinger benytter seg av byråer for deres ekspertkompetanse, kreative blikk fra utsiden og av kapasitetshensyn. Begge parter ønsker å jobbe sammen i langvarige kunderelasjoner som bygger tillit mellom partene, og vanlige bestillinger er større kampanjer, produksjon av innhold og annonsering på ulike flater. Selv om byråene helst ønsker å ha kontakt med ledelsen til kundene, har byråene og kommunikasjonsavdelingene en høy grad av samarbeid og samskaping i innledende fase av samarbeidet. I denne fasen er informasjonsutveksling og en tydelig brief sentral for at det skal bli et bra samarbeid. Graden av samarbeid og samskaping synker betraktelig når prosessen beveger seg over i produksjonsfasen. Kommunikasjonsavdelinger deltakelse i denne fasen er forstyrrende for byråene og dermed ikke ønskelig fra deres side. Det største irritasjonsmomentet for kunder som jobber med byråer er når byråer ikke er dyktige nok på å sette seg inn i helheten til kundens merkevare, overordnet kommunikasjonsstrategi og business. Dette ligger til grunn for mange av kunders negative opplevelser med å jobbe med byråer. En konsekvens av blant annet dette er at kommunikasjonsavdelinger i dag gjør det meste av arbeidet med tekst selv. Med en økt kompetanse internt og mindre budsjetter er det også trolig at bruken av byråer blir mindre for organisasjoner i fremtiden. For at kommunikasjonsbyråer også videre skal være en ettertraktet ressurs for kunder er det viktig at byråer i større grad vektlegger å få en forståelse for kundens merkevare, overordnede kommunikasjonsstrategi og business. Byråer må også fokusere på å ha en spisskompetanse, produsere billigere og følge med på eventuelle trender som vil påvirke samfunnet og kommunikasjonsfaget.

Abstract

The communication industry in Norway has undergone a large increase in the number of employees working with communications in organizations over the past 20 years. In the communications industry, there is a distinction between organizations' communication departments and communication agencies that provide communication services to organizations. The goal of this master's thesis is to uncover how communications departments and communications agencies work with each other today, and what is important for communications agencies to remain a sought-after resource for customers in the future. Using qualitative in-depth interviews, the study finds that communications departments use agencies for their expertise, creative outlook and because of capacity considerations. Both parties want to work together in long-term customer relationships that build trust between the parties, and regular orders are larger campaigns, content production and advertising on different platforms. Although the agencies prefer to have contact with the management of the customers, the agencies and communication departments have a high degree of collaboration and cooperation in the initial phase of the work process. In this phase, information exchange and a clear brief are essential to ensure good collaboration. The degree of collaboration and cooperation decreases significantly as the work process moves into the production phase. Communication departments participation in this phase is disruptive to the agencies and thus not desirable on their part. The biggest annoyance for clients working with agencies is when agencies are not skilled enough to understand the overall brand of the customer, overall communication strategy and business. This is the basis for many of the customers' negative experiences of working with agencies. One consequence of this, among other things, is that communication departments today do most of the work on text themselves. With increased internal competence and smaller budgets, it is also likely that the use of communication agencies will decrease for organizations in the future. In order for communication agencies to continue to be a sought-after resource for customers, it is important that agencies place greater emphasis on understanding the customer's brand, overall communication strategy and business. Agencies must also focus on having a cutting-edge expertise, producing less costly and keeping up with any trends that will affect society and the communications profession.

Forord

I det jeg avslutter dette kapittelet er det mange jeg har en stor takknemlighet til og ønsker å takke. Jeg ønsker å takke alle mine medelever på bachelor- og masterstudiet for gode samtaler og vennskap, uten dere hadde ikke disse årene vært like fine. En stor takk rettes også til veileder Petter Grytten Almklov og alle informantene mine, uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt en realitet. Min familie og venner som jeg ikke har sett så mye som jeg skulle ønske, jeg håper dette endrer seg nå. Alle de nye vennene mine på MMA Trondheim fortjener også en stor takk, det å kunne trene med dere har gjort tiden min i Trondheim fantastisk. Sist, men ikke minst vil jeg gi en stor takk til kjæresten min.

Med denne masteroppgaven avsluttes mine fem år som student. Det er rart og litt vemodig, men samtidig skal jeg ikke legge skjul på at jeg har gledet meg til denne stunden en god stund. Nå går turen videre til Oslo hvor jeg allerede i begynnelsen av juni begynner i ny jobb, noe som blir utrolig spennende!

God lesning!

Ole Emil Augland

Trondheim, 23. mai 2020

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	s. 1
1.1 Bakgrunn og aktualitet.....	s. 1
1.2 Problemstilling.....	s. 2
1.3 Oppgavens struktur.....	s. 3
2. Teori.....	s. 4
2.1 Organisasjoner som leverandør og kunde.....	s. 4
2.2 Samarbeid og samskaping mellom leverandør og kunde.....	s. 6
2.3 Kommunikasjonsbyråer i Norge.....	s. 7
2.4 Kommunikasjonsavdelinger til organisasjoner.....	s. 8
3. Metode.....	s. 11
3.1 Kvalitativ metode.....	s. 11
3.2 Forskningsdesign.....	s. 11
3.3 Intervjuguider.....	s. 12
3.4 Utvalg av informanter.....	s. 12
3.5 Dybdeintervju og gjennomføringen av dem.....	s. 13
3.6 Behandling av datamaterialet og etiske utfordringer.....	s. 14
3.7 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	s. 15
3.8 Svakheter ved metoden.....	s. 16
4. Analyse.....	s. 17
4.1 Kommunikasjonsbyråene og kommunikasjonsavdelingene.....	s. 17
4.2 Hvorfor kommunikasjonsavdelinger fremdeles bruker byråer.....	s. 21
4.3 Relasjon, kommunikasjon, krav og kontakt mellom byrå og kunde.....	s. 23
4.4 Samarbeid og samskaping mellom byråer og kommunikasjonsavdelinger.....	s. 26
4.5 Byråer må sette seg inn i helheten til kunders merkevare og business.....	s. 31
4.6 Viktigheten av briefen.....	s. 34
4.7 Kommunikasjonsavdelinger arbeider helst med tekst selv.....	s. 35
4.8 Det økonomiske aspektet og kommunikasjonsbyråer i fremtiden.....	s. 37
5. Konklusjon.....	s. 41
6. Videre forskning.....	s. 44
7. Referanser.....	s. 45
Vedlegg.....	s. 48
1. Intervjuguide til kommunikasjonsbyråene.....	s. 48
2. Intervjuguide til kommunikasjonsavdelingene.....	s. 50
3. Informasjonsskriv til informantene.....	s. 52

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualitet

Kommunikasjonsbransjen i Norge er todelt. Det store flertallet av kommunikasjonsmedarbeidere arbeider for en kommunikasjonsavdeling i en bedrift, kommune, interesseorganisasjon, etat eller departement (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 13). En mindre gruppe av kommunikasjonsmedarbeidere arbeider for byråer, som yter diverse kommunikasjonstjenester til det øvrige arbeidslivet mot betaling (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 11). Når kommunikasjonsbyråer utfører kommunikasjonstjenester for organisasjoner forekommer ikke dette arbeidet alene i et vakuum. Vanligvis er det kommunikasjonsavdelingene som står for planleggingen av hvilke tjenester organisasjoner bestiller fra byråer. Fra en organisasjon bestiller en tjeneste til det endelige produktet er ferdig, må kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer jobbe tett og samarbeide godt med hverandre. For at kundenes ønsker og krav skal bli oppfylt er det viktig at byråene og kommunikasjonsavdelingene utveksler informasjon og deler kunnskap med hverandre.

De to siste tiårene har det vært en stor vekst i kommunikasjonsbransjen i Norge. Antallet arbeidstakere som på en eller annen måte jobber med kommunikasjonsformidling har økt betraktelig. I år 2000 var 2280 av kommunikasjonsforeningens medlemmer i arbeid. I 2019 hadde dette tallet steget til 3744, hvor 59% var ansatt i offentlig sektor og 41% i privat sektor. Antall ansatte i kommunikasjonsenhetene i departementene økte fra 69 til 138 i perioden 2000-2011. I tillegg har det også vært en økning i antall ansatte i kommunikasjonsbyråer (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 13). At bransjen er i vekst kan også sees ut ifra antallet markedsførings- og kommunikasjon stillinger som lyses ut fra både byråer og offentlige og private organisasjoner. I Bransjerapporten fra 2019 melder Finn.no at det i løpet av to år har vært en 48% vekst i antallet stillingsannonser for tradisjonelle kategorier som markedsførere og designere, mens Kampanje melder om en dobling i antall kommunikasjonsstillinger de siste tre årene (Teft, 2019). På bakgrunn av den store veksten i antall arbeidstakere i kommunikasjonsbransjen er det naturlig å tenke at kompetansen til organisasjoners kommunikasjonsavdelinger har økt. Til tross for at det har vært en økning av kommunikasjonsmedarbeidere og kompetansebygging internt i organisasjoners kommunikasjonsavdelinger, er bruken av kommunikasjonsbyråer fremdeles utbredt blant organisasjoner (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 98). Organisasjoner i offentlig og privat sektor opplever et stort behov for ulike kommunikasjonstjenester som bestilles av kommunikasjonsbyråer (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 13).

Det er gjort mye forskning på organisasjoner og ulike kunde- og leverandørforhold, men det er gjort lite forskning på hvordan kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger til organisasjoner jobber sammen som leverandør og kunde. Det er også lite forskning som tar for seg byråer og

kommunikasjonsavdelingers tanker og opplevelser av å jobbe med hverandre. En forskningsrapport som har sett litt på hvordan kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger til organisasjoner jobber sammen er *“Kommunikasjonsrådgivere - en yrkesgruppe med innflytelse i samfunns- og arbeidsliv”* fra 2013. Denne rapporten ble skrevet av Trygve Gulbrandsen og Ingunn Eriksen fra Institutt for Samfunnsforskning på oppdrag fra Kommunikasjonsforeningen og brukes aktivt som en del av det teoretiske rammeverket i denne oppgaven. Andre viktige bidrag til det teoretiske rammeverket er *“PR byråene og politikken”* av Allern i *“Makt, medier og politikk: Norsk politisk kommunikasjon”*, *“Markedsføringsledelse: Med digitale verktøy”* av Selnes og Lanseng og *“Hvordan organisasjoner fungerer”* av Jacobsen og Thorsvik. Denne oppgaven er med på å forsøke å dekke en del av gapet som finnes i forskningen på den norske kommunikasjonsbransjen og jeg ser på den som dagsaktuell av flere grunner. Som nevnt innledningsvis har antall ansatte i kommunikasjonsbransjen nesten doblet seg over to tiår. Kommunikasjonsarbeid er i dag en viktig brikke for at organisasjoner skal nå deres ulike mål og det er ingenting som tyder på at det blir mindre viktig i fremtiden. Vi scroller på sosiale medier, vi søker på Google, vi kjøper varer og tjenester på nettet og mottar informasjon i en rekke ulike kanaler. Med andre ord blir befolkningen i dagens digitale samfunn eksponert for kommunikasjonsarbeidet til kommunikasjonsbyråer og organisasjoner hver eneste dag. Kommunikasjon er med på å forme samfunnet vi lever i. Derfor er det viktig å se på organiseringen av bransjen og hvordan de involverte aktørene jobber sammen og samarbeider.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av den store veksten i antall arbeidstakere og kompetanse i kommunikasjonsbransjen de siste årene er det interessant å se på hvordan dette påvirker arbeidsforholdet mellom kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer. Når kundene til byråer i dag har en økt kompetanse på byråenes fagfelt, er det også interessant å se på hva som blir viktig for at kundene fremdeles vil benytte seg av byråer i fremtiden. Problemstillingen for denne oppgaven er følgende:

“Hvordan jobber kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer med hverandre i dag, og hva er viktig for at kommunikasjonsbyråer fremdeles skal være en ettertraktet ressurs for kunder i fremtiden?”

Problemstillingen i denne oppgaven er todelt. Jeg ser både på hvordan kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer jobber sammen og samarbeider med hverandre i dag og hva som er viktig for at organisasjoner fremdeles skal benytte seg av byråer i fremtiden. Disse to delene passer bra med hverandre fordi noen av de viktigste funnene mine fra den første delen av problemstillingen er også med på å danne svarene for den andre delen av problemstillingen. Problemstillingen gir meg muligheten til å studere flere aspekter av hvordan byråer og kommunikasjonsavdelinger jobber

sammen og åpner også opp for at det er mulig å komme med forslag til forbedringstiltak. For å besvare problemstillingen undersøker jeg blant annet hvorfor kommunikasjonsavdelinger har bygget opp egen kompetanse, hvorfor de fremdeles benytter byråer, hvilke positive og negative opplevelser byråer og kommunikasjonsavdelinger har av å jobbe med hverandre, endringer som har skjedd i arbeidsforholdet de siste årene og hva som blir viktig for byråer i fremtiden.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er inndelt i 6 kapitler. I det første kapitlet introduserer og aktualiserer jeg temaet for oppgaven i tillegg til å presentere og avgrense oppgavens problemstilling. I oppgavens andre kapittel presenterer jeg relevant teori for oppgaven ved å ta for meg teori som omhandler organisasjoner, kunde-leverandørforhold, samarbeid og samskaping mellom organisasjoner, kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger. I oppgavens tredje kapittel tar jeg for meg forskningsmetoden og designet jeg har valgt for denne oppgaven, samt begrunne de metodiske valgene. Det fjerde kapitlet presenteres analysen av selve datamaterialet. I denne delen presenteres oppgavens funn og jeg trekker sammenligninger der det passer seg mellom mine funn og oppgavens teori slik at teorien gjør seg gjeldende. I det femte kapitlet kommer en konklusjon av funnene og oppgavens problemstilling blir besvart. I oppgavens sjette og siste kapittel kommer jeg med forslag til videre forskning.

2. Teori

I dette kapittelet skal jeg vise til teori og tidligere forskning som er relevant for oppgaven min. Jeg starter med teori som viser hva en organisasjon er og hvordan organisasjoner fungerer som leverandører og kunder. Deretter vil jeg forklare hvordan organisasjoner som jobber sammen kan benytte seg av samarbeid og samskaping for å oppnå bedre resultater. Videre vil jeg ta for meg kommunikasjonsbyråer. Her vil jeg redegjøre for hva et kommunikasjonsbyrå er, deres historie i et norsk perspektiv, hvilke tjenester de tilbyr og hvilke kunder de jobber med. Avslutningsvis vil jeg ta for meg teori om organisasjoners kommunikasjonsavdelinger. Her redegjør jeg for kommunikasjonsavdelingens rolle og arbeidsoppgaver i organisasjoner, hvorfor kommunikasjonsavdelinger har fått en økt kompetanse, hvorfor de fremdeles benytter seg av kommunikasjonsbyråer og hva kommunikasjonsavdelinger opplever som negativt ved å benytte seg av kommunikasjonsbyråer.

2.1 Organisasjoner som leverandør og kunde

Organisasjoner er produksjonssystemer som er avhengig av ressurser fra deres omgivelser, og som må produsere noe som er ønsket og etterspurt i deres omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 26). Organisasjoner kan også forstås som en samling av individer som sammen gjennomfører oppgaver på en koordinert måte for å nå organisasjonens ulike mål (Ihlen & Robstad, 2004, s. 18). I organisasjoner jobber ansatte med ulik bakgrunn og utdanning sammen i et team som jobber sammen for å realisere organisasjonens felles mål. Ved å jobbe i team gir det organisasjonene muligheter til å utnytte flere personers komparative fortrinn i løsningen av ulike oppgaver, slik at resultatene blir bedre enn de ellers ville blitt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 405). Organisasjoners omgivelser består av flere aktører med ulike interesser, behov og krav. Gode relasjoner til omgivelsene, som for eksempel en kunde, kan gjøre en organisasjon i bedre stand til å lykkes. Dårlige relasjoner til omgivelsene kan på den andre siden ha negativ effekt (Ihlen & Robstad, 2004, s. 87). Organisasjoner må vinne støtte fra omgivelsene ved å tilby tjenester som fyller behov og interesser til deres omgivelser. På denne måten oppnår de legitimitet fra kundene slik at de ønsker å kjøpe deres tjenester (Brunsson, 1989, s. 3). For at organisasjoner skal oppnå denne legitimiteten må de også ha bygget et tilstrekkelig omdømme for sin egen organisasjon, slik at omgivelsene i større grad reagerer positivt på valg som fattes og verdsette tjenestene de tilbyr (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 182). For organisasjoner kan et forbedret omdømme gjøre at flere kunder ønsker å benytte seg av deres tjenester. Dette kan videre føre til at salget av tjenester går opp og med tiden vil profitten til organisasjonen øke (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 78). For at organisasjoner skal kunne ha et oppdatert og godt tilbud på tjenestene de leverer er det viktig at de ansatte i organisasjonen har fokus på kunnskap og kompetanseutvikling. Ansatte bør, i organisasjonens regi, holde seg oppdatert på relevante områder innenfor tjenestene organisasjonen leverer. Læring og kunnskapsutvikling blant ansatte er derfor blitt en viktig del av mange

organisasjoners hverdag (Filstad & Blåka, 2007, s. 24). Organisasjoner bør legge til rette for at kunnskapsutvikling blir en integrert del av arbeidsplassen og arbeidshverdagen til ansatte. Eksempler på tiltak for kunnskapsutvikling kan være kurs, workshops, videreutdanning og presentasjoner (Filstad & Blåka, 2007, s. 25).

Organisasjoner vil i noen tilfeller ha en rolle som leverandør, mens i andre tilfeller vil de ha roller som kunde. På et overordnet nivå kan kunder skilles i de to kategoriene privatkunder og profesjonelle kunder. Førstnevnte refereres ofte til som “forbrukermarkedet”, mens sistnevnte refereres ofte til som “bedriftsmarkedet”. I motsetning til privatkunder representerer profesjonelle kunder en organisasjon. For en organisasjon er det behovene til organisasjonen og ikke de ansatte som enkeltpersoner som ligger til grunn for kjøpene organisasjonen gjør. For leverandører som leverer tjenester og produkter til kunder i bedriftsmarkedet er det viktig at de forstår organisasjonens merkevare, deres overordnede målsetninger og hvordan organisasjoner jobber for å nå deres mål. Avhengig av hva slags type organisasjon en er kan organisasjoner ha ulike mål. Vi skiller her mellom organisasjoner med fortjeneste som mål, kjent som kommersielle organisasjoner, og organisasjoner som ikke har fortjeneste som mål, kjent som ikke-kommersielle organisasjoner. Eksempler på sistnevnte kan være blant annet universiteter, sykehus, idrettsforeninger og veldedige organisasjoner (Selnes & Lanseng, 2014, s. 258).

Et kjennetegn for kunder i bedriftsmarkedet er at kjøpene deres er en organisert aktivitet. Når organisasjonen ser et problem som kan løses gjennom å kjøpe et produkt eller en tjeneste starter kjøpsprosessen. Ulike personer i organisasjonen vil da ha ulike roller i denne kjøpsprosessen, som blant annet “initiativtaker”, “bruker” og “beslutningstaker”. Initiativtaker er personen eller personene som foreslår at organisasjonen må kjøpe et produkt eller tjeneste. Bruker er den personene eller de personene som faktisk bruker produktet eller tjenesten. Beslutningstaker er personen eller personene med formell myndighet til å ta beslutningen om hva som skal kjøpes (Selnes & Lanseng, 2014, s. 264). Organisasjoner tar hver dag beslutninger som får ulike konsekvenser for deres ansatte, kunder, brukere og samarbeidspartnere. Når en organisasjon tar ulike beslutninger er det vanlig at en må se beslutningene i sammenheng med organisasjonens overordnede mål. Derfor er det vanlig at det er topplederen, toppledelsen eller en leder av en relevant avdeling tar beslutninger på vegne av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 388). Et annet kjennetegn for bedriftsmarked er at leverandører og kunder utvikler tette relasjoner og nettverk som bygger på tillit. Styrken på disse båndene kan variere fra løse bekjentskap til sterke vennskap og kan bli sterkere av å jobbe sammen over en lengre tid. Hvis båndene mellom en leverandør og en beslutningstaker hos kunden er sterke kan dette forenkle informasjonsutveksling og konfliktløsning (Selnes & Lanseng, 2014, s. 262). Sterke relasjoner mellom leverandør og kunde er proporsjonalt, jo sterkere kundesrelasjon en kunde har til en leverandør jo større sannsynlighet er det for at kundene fortsetter å kjøpe (Selnes & Lanseng, 2014, s.

25). I bedriftsmarkedet er dermed tette relasjoner ønskelig fordi det kan utvikle seg til å bli en lojalitet mellom leverandør og kunde. En form for lojalitet som kan utvikles mellom leverandør og kunde er gjenkjøpslojalitet, hvor kunder kjøper det samme produktet eller tjenesten over lengre tid. En annen form for lojalitet som kan utvikles er ekte lojalitet, hvor kunden føler vennskap og viser støtte til leverandøren. I slike tilfeller kan kunden velge leverandøren selv om de vet at det finnes bedre alternativer på markedet. På grunn av blant annet at kunder i dag har større krav til leverandører blir dermed lojalitetsbygging mellom leverandør og kunde enda viktigere (Godson, 2009, s. 102-103). I økonomiske termer opererer kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger til organisasjoner i et marked der tjenester og produkter byttes mot en pris. Organisasjoner som kommunikasjonsbyråer fungerer som leverandører som tilbyr og selger tjenestene, mens organisasjoner som mottar tjenestene fungerer som kunder som betaler byråene for å utføre bestemte kommunikasjonsoppdrag (Allern, 2015, s. 119).

2.2 Samarbeid og samskaping mellom leverandør og kunde

Samarbeid kommer fra det latinske ordet "*cooperari*" og betyr "å arbeide sammen med". Når aktører samarbeider arbeider aktører sammen for å løse en konkret oppgave (Ness, 2014). Når organisasjoner og kunder samarbeider om å utvikle nye løsninger kan samarbeidet betegnes som samskaping. Samskaping kan defineres som: "*En aktiv, kreativ og sosial prosess basert på samarbeid mellom organisasjoner og deltagere som genererer fordeler for alle og skaper verdi for interessenter*" (Ind, Iglesias & Schiltz, 2013, s. 9). I samskaping vil både leverandør og kunde bringe frem deres ekspertise, behov og erfaringer på bordet for å i fellesskap oppnå et bedre resultat. Eksempelvis i en utviklingsfase av et prosjekt kan en leverandør og kunde få bedre forståelse for hvordan kundens problem skal løses gjennom samhandling. På denne måten blir samskaping en toveis interaksjon mellom organisasjon og kunde (Sylte, 2019, s. 18). Det eksisterer også ulike former for samskaping. En form for samskaping er kundedelaktighet, hvor kundene i større grad blir trukket inn i produksjonsprosessen ved å stille med arbeidskraft. Dette kan bidra til reduserte kostnader for kundene ved at de gjør mer av arbeidet selv. I tillegg kan det også føre til at kundene får en løsning som er bedre tilpasset deres behov og at de får et økt eierskap til sluttresultatet (Andreassen, Gustafsson & Genauer, 2015). Samarbeid og samskaping mellom organisasjoner kan også i noen tilfeller føre til ulike former for innovasjon som operasjonelle innovasjoner, produktinnovasjoner, tjenesteinnovasjoner og innovasjon av forretningsstrategier. Når kunder og leverandører samarbeider kommer begge parter opp med nye ideer på bordet. Ved å kombinere kompetansen fra de ulike involverte aktørene kan det skapes innoverende og nye muligheter for å ekspandere verdi (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 44). Innovasjon kan deles opp i ulike former som blant annet inkrementell og radikal innovasjon. Inkrementell innovasjon er nye produkter eller tjenester som bygger på allerede eksisterende produkter eller tjenester. Radikal innovasjon kjennetegnes ved at det

skjer en stor forandring ved nye produkter eller tjenester (Aasen & Amundsen, 2011, s. 60).

For at samskaping skal være vellykket er det viktig å avklare hvilke aktører som skal være involvert, til hvilken grad, til hvilket formål, hvor i prosjektet og hvor lenge aktører skal være involvert (Ind, Iglesias & Schiltz, 2013, s. 13). Et sentralt element ved samskaping i et kunde-leverandørforhold er informasjonsutveksling. I startfasen av et samarbeid rundt et prosjekt mellom kunde og leverandør, må informasjonsdeling være en prioritet for begge parter hvis prosjektet skal lykkes. Dette er fordi at begge partene sitter med ulik kunnskap og informasjon (Selnes, 2002). For at samskaping skal være vellykket er det viktig med regelmessig og aktiv kommunikasjon. Dette vil føre til at leverandører får en bedre forståelse av kundens behov (Akhilesh, 2017, s. 38). For å kommunisere benytter kunder og leverandører ulike kommunikasjonskanaler som fysiske møter, e-post og telefonsamtaler. Flere studier har vist at de fleste ansatte i organisasjoner foretrekker muntlig ansikt til ansikt-kommunikasjon hvis de kan velge fritt. Samtidig viser også studiene at flere digitale kommunikasjonsformer er gode erstatere (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 254). En teknologi som har økt betraktelig i popularitet de siste 10-15 årene er videomøter i form av programmer som for eksempel Skype. Dette har gjort at kunder og leverandører i dag i økende grad har videomøter. Denne møteformen simulerer et ansikt-til-ansikt møte over datamaskinen eller smarttelefonen. En av grunnene til at denne møteformen er blitt populær er at man har flere av fordelene fra et fysisk møte, samtidig som en ikke behøver å måtte transportere seg til en felles møteplass (Wood, 2013, s. 311).

2.3 Kommunikasjonsbyråer i Norge

Selv om kommunikasjonsbransjen i Norge de siste 20 årene har gjennomgått en kraftig økning i ansatte har kommunikasjonsbransjen i Norge en lang historie. De første norske PR- og kommunikasjonsbyråene i Norge ble etablert allerede i 1950- og 1960-årene (Allern, 2015, s. 122). I 1949 ble “Det Norske Public Relations forening” stiftet. Denne foreningen er forgjenger til “Kommunikasjonsforeningen” og hadde ti medlemmer på dette tidspunktet (Kommunikasjonsforeningen, 2020). I tiårene som fulgte kom det flere og flere byråer, og på 90-tallet gikk bransjen gjennom en kraftig vekst i antall byråer og selvstendige firmaer som leverte rådgivnings- og konsulenttjenester innen PR, informasjon, kommunikasjon og samfunnskontakt (Allern, 1997, s. 247). Fra 1995 til 2013 var det over en dobling av antall ansatte i kommunikasjonsbyråer i Norge som var medlem i organisasjonen “KOMM-sertifiserte kommunikasjonsbyråer”. I tillegg er det også en rekke mellomstore og mindre kommunikasjonsbyråer i landet som ikke er medlem, slik at tallene av økningen er mest sannsynlig langt større (Allern, 2015, s. 124-125). Ulike byråer omtaler seg selv med ulike merkelapper og det kan være vanskelig å vite hva som spesifikt skiller ulike typer byråer fra hverandre når de i flere tilfeller tilbyr mange av de samme tjenestene. Ifølge Allern er for eksempel et PR-byrå og kommunikasjonsbyrå ett og det samme selv

om de også til dels kan levere ulike tjenester (Allern, 2015, s. 65). I denne oppgaven vil jeg bruke Sigurd Allern sin definisjon av et kommunikasjonsbyrå som legger vekt på at alle byråer tilbyr ulike kommunikasjons tjenester til oppdragsgivere. Han sier at: *“Et moderne kommunikasjonsbyrå kan defineres som et konsulentselskap som gjennom rådgivning og andre kommunikasjons tjenester hjelper kunder med relasjonene til bestemte målgrupper og en bredere offentlighet”* (Allern, 2015, s. 119).

Kommunikasjonsbyråer tilbyr i dag et mangfold av ulike tjenester til kundene deres. Eksempler på tjenester kan være blant annet krisekommunikasjon, PR, medierelasjoner, intern- og ekstern kommunikasjon, reklame, innholdsproduksjon, webutvikling, digital markedsføring, strategi, rådgivning og merkevarebygging (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 95). Enkelte kommunikasjonsbyråer velger også å i større grad spesialisere seg på ett eller få av disse områdene (Allern, 2015, s. 120). Et annet skille på byråer går også mellom strategier og teknikere. Noen kommunikasjonsbyråer velger i større grad å satse på strategisk kommunikasjon, mens andre byråer fokuserer mer på tekniske og praktiske tjenester knyttet til produksjon av materiell og innhold de kan levere til kundene deres (Allern, 1997, s. 64). I et historisk perspektiv har kommunikasjonsbyråer vanligvis hatt flest private kunder, hvor de mest typiske kundene har vært konserner og bedrifter innen det private næringsliv. Et utviklingstrekk som har skjedd de siste 10-15 årene er at offentlig sektor har blitt en viktigere og viktigere kunde for de fleste kommunikasjonsbyråer (Allern, 2015, s. 127-128). I dag er det vanligere at regjeringen, organisasjoner, institusjoner og offentlige myndigheter kjøper kommunikasjons tjenester av kommunikasjonsbyråer (Allern, 2015, s. 120). Denne utviklingen har skjedd parallelt med at antallet kommunikasjonsmedarbeidere i det offentlige og private har økt. Med andre ord er det også vanlig at organisasjoner som selv har en høy kommunikasjonskompetanse innad i organisasjonen, kjøper kommunikasjons tjenester eksternt av kommunikasjonsbyråer (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 98). Statoil hadde for eksempel i 2013 over 200 ansatte i deres kommunikasjonsavdelinger, men inngikk likevel i treårige avtaler med to internasjonale kommunikasjonsbyråer (Allern, 2015, s. 120).

2.4 Kommunikasjonsavdelinger til organisasjoner

Medarbeidere i kommunikasjonsavdelingene til både private og offentlige aktører har i dag en rekke ulike arbeidsområder og arbeidsoppgaver som intern- og eksternkommunikasjon, rådgivning, kommunikasjonsstrategi, mediekontakt, innholdsproduksjon, digital markedsføring og informasjonsformidling (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 36). På et overordnet nivå bruker kommunikasjonsavdelingen kommunikasjon som et tiltak for å nå målene som en organisasjon, etat, institusjon eller bedrift har satt seg. Dette er kjent som strategisk kommunikasjon (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 23). Informasjonen og kommunikasjonen som kommunikasjonsavdelingen ønsker å spre i ulike kanaler skal sette arbeidsgiveren i et godt lys. Dermed er omdømmebygging også en

kjerneoppgavene til kommunikasjonsavdelinger (Kleppe, 2017). I et markedsførings- og kommunikasjonsperspektiv kan omdømme forstås som hvilke assosiasjoner folk knytter til organisasjonens navn. Et godt omdømme er verdifullt, sjeldent og kan ikke imiteres. Derfor kan et godt omdømme være et stort konkurransefortrinn for virksomheter (Brønn & Ihlen, 2009, s. 79). Dette kan også sees i sammenheng med at økt tillit er blitt viktigere og viktigere i et moderne samfunn. Alt fra politikere og bedrifter til frivillige organisasjoner og offentlige etater er opptatt av å bevare sitt gode rykte og omdømme (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 8). I en undersøkelse gjort av statistisk sentralbyrå fra 2017 viser tallene at 93% av statlige virksomheter og 68% av private foretak brukte sosiale medier til å utvikle virksomhetens omdømme (Statistisk Sentralbyrå, 2017).

En viktig grunn til at antallet kommunikasjonsmedarbeidere i kommunikasjonsavdelinger har økt de siste årene er et økt mediepress, økte forventninger fra publikum og mer rettslig regulering av informasjonsplikt. Lovgivning har fastslått en informasjonsplikt for offentlige myndigheter overfor borgerne (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 40). Dette må også sees i en sammenheng med digitaliseringen dagens samfunn har gjennomgått, hvor publikum i dag opererer på en rekke ulike plattformer. Tall fra Ipsos viser blant annet at daglig benytter 68% av nordmenn Facebook, 45% Snapchat, 37% Instagram og 24% Youtube (Ipsos, 2020). Som følge av digitaliseringen er publikum i dag også på en døgkontinuerlig jakt etter nyheter og informasjon. Kommunikasjonsavdelinger skal bidra til å blant annet formidle informasjon, svare på henvendelser, markedsføre produkter eller tjenester og besvare kritikk. Ledere i både offentlige og private organisasjoner opplever også et økt press på viktigheten av kommunikasjon for organisasjonen de leder. De siste årene har det vært et økt fokus på at ledere skal bruke kommunikasjon til å bygge en god kultur innad i virksomheten og begeistre deres ansatte. Dette har også bidratt til at kommunikasjonskompetanse er viktig for virksomheter i ulike sfærer (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 8). På bakgrunn av et større fokus på kommunikasjon i dagens digitale hverdag opplever kommunikasjonsavdelinger i både det offentlige og private at de må benytte et mangfold av ulike kommunikasjonstjenester, noe de også etterspør av eksterne aktører (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 13). Den digitale revolusjonen mediene de siste 20 årene har gjennomgått har gitt virksomheter ulike måter å kommunisere informasjon på både internt og eksternt (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 51). Spesielt framveksten av sosiale medier er et av de mest markante medie-trekkene som har forekommet de siste årene, og har hatt en stor påvirkning på organisasjoners kommunikasjonsarbeid. I dag benytter organisasjoner en rekke ulike digitale plattformer og en rekke ulike kommunikasjonsformer i deres daglige kommunikasjonsarbeid (Kalsnes & Larsson, 2015, s. 220). Tekst, foto, video, animasjon og illustrasjoner er bare noen av kommunikasjonsformene som kommunikasjonsavdelinger bruker i dag. Spesielt video har blitt viktigere og viktigere for virksomheter som ønsker at informasjonen deres skal bli sett og hørt i dagens digitale hverdag. Statistikk viser blant annet at bruk av video er med på å øke antall treff på virksomheter nettsider og hele 95% av konsumenter sier at de husker på mer av informasjonen de ser

på en video kontra en tekst de leser (William, 2018).

I en undersøkelse gjort av Institutt for Samfunnsforskning fra 2013 kom det frem at kommunikasjonsavdelinger i hovedsak benytter kommunikasjonsbyråer av tre grunner. For det første kan byråene tilby en spisskompetanse som virksomhetene selv mangler. For det andre kan byråene tilby kommunikasjonsavdelingene et syn fra utsiden og fungere som en sparringspartner for virksomhetene. For det tredje brukes byråene av et kapasitetshensyn. Hvis de benyttes av det sistnevnte mener ikke kommunikasjonsavdelingene nødvendigvis at byråene er faglig dyktigere enn dem, men de brukes på grunn av mangel på tid og personell i virksomhetene (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 95-96). Virksomheter benytter seg altså av “outsourcing”, som innebærer at de setter oppgaver man har gjort tidligere selv ut til eksterne aktører. Outsourcing av oppgaver er blitt vanligere og vanligere siden 1980-tallet. Hovedideen er at organisasjoner som spesialiserer seg på ulike typer arbeid vil utføre dette arbeidet mer effektivt enn om organisasjoner forsøker å gjøre oppgaver de kunne satt bort til eksterne aktører selv (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 197). I den nevnte undersøkelsen fra Institutt for Samfunnsforskning kom det også frem at noe av det kommunikasjonsavdelinger synes er mest negativt med å benytte seg av byråer, er byråenes manglende kjennskap til organisasjonen som en helhet. Kommunikasjonsbyråer mangler forankring i og kunnskap om virksomhetens overordnede merkevarer. Dette byr igjen på ulike problemer for kommunikasjonsavdelingene (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 96). For organisasjoner er merkevaren deres viktig. Med en sterk merkevare kan organisasjoner blant annet ta en høyere pris for produkter og tjenester, det skaper en større lojalitet til kundene deres, det gjør det lettere å utvide med nye tjenester og det kan føre til en økt motivasjon blant organisasjonens ansatte (Selnes & Lanseng, 2014, s. 178). Merkekommunikasjon brukes av organisasjoner til å forme hva kunder eller publikum tenker og føler om organisasjonens merke. For at merkekommunikasjon skal være effektivt må organisasjoners merkekommunikasjon ta utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål for kommunikasjonen og organisasjonene må ha en dyp forståelse av kundene som merkekommunikasjonen retter seg mot (Selnes & Lanseng, 2014, s. 200). I den nevnte undersøkelsen fra Institutt for Samfunnsforskning svarte byråene på kritikken om at de ikke forstår helheten i merkevaren godt nok med at de hadde en større faglig forståelse enn virksomhetene de jobbet for (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 97).

3. Metode

I dette kapittelet redegjør jeg for hvilke metodiske tilnærminger som har blitt valgt, og hvordan de gjennomføres. I denne oppgaven har jeg tatt valg med intensjoner om å best mulig generere data til å forstå hvordan kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer jobber med hverandre i dag, og hva som er viktig for at byråer fremdeles skal være en ettertraktet ressurs for kunder i fremtiden. For å gjøre dette har jeg valgt å benytte meg av kvalitative dybdeintervjuer.

3.1 Kvalitativ metode

Karakteristisk for kvalitativ forskning er at man søker en forståelse av sosiale fenomener ved å benytte seg av ulike kvalitative metoder. I kvalitative metoder vektlegger en betydning og en forsøker å gå i dybden på få enheter. Dette står i motsetning til kvantitative metoder som legger vekt på utbredelse og antall, og som vanligvis har et større utvalg av enheter (Thagaard, 2013, s. 17). På bakgrunn av oppgavens eksplorative problemstilling og at jeg søker en forståelse av et fenomen, valgte jeg å benytte meg av kvalitativ metode i denne oppgaven. Oppgavens ontologiske utgangspunkt har til hensikt å vise frem ulike deler av virkeligheten gjennom ulike subjektive oppfattelser av virkeligheten. Ontologi kan forstås som hvordan virkeligheten rundt oss faktisk ser ut (Jacobsen, 2015, s. 22-23). I kvalitativ metode er det gjerne vanlig at man har et induktivt utgangspunkt hvor man går fra data mot teori, hvor en jobber med dataene for å definere utgangspunkt for hva som er interessante temaer og konsepter (Tjora, 2017, s. 18). På bakgrunn av mangelen på forskning om hvordan kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer jobber sammen, ser jeg på det induktive utgangspunktet som relevant for meg i denne oppgaven.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign avhenger av hvor mye kunnskap man har om et tema. I denne oppgaven valgte jeg å benytte meg av et eksplorativt design hvor man gjør undersøkelser innenfor et tema man har lite kunnskap om (Tjora, 2017, s. 257). Et annet aspekt med eksplorerende studier er at selv om man i utgangspunktet har en konkret problemstilling man arbeider ut i fra, kan problemstillingen utvikles og presiseres etterhvert (Thagaard, 2013, s. 16). Dette ga meg muligheten til å utvikle den originale problemstillingen underveis, og bidro til at jeg kunne få en bredere innsikt og bedre forståelse av temaet jeg forsket på. Eksplorative forskningsdesign har fire undertyper: etnografi, casesdesign, grounded theory og fenomenologi (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 78). For min oppgave har det vært mest hensiktsmessig å benytte meg av en fenomenologiske tilnærmingen, som innebærer å utforske forståelser og erfaringer av et fenomen til en informant (Tjora, 2017, s. 258). Det handler her om å fange de umiddelbare oppfatningene til informantene. Videre vil en så skaffe seg tilgang til de subjektive virkelighetsoppfatningene som ligger i informantenes bevissthet, noe som utgjør det fenomenet jeg ønsker å forske på (Askheim og Grenness, 2008, s. 69).

3.3 Intervjuguides

Før dybdeintervjuene ble gjennomført utarbeidet jeg to ulike intervjuguides. En intervjuguide ble utarbeidet for informantene som jobber i kommunikasjonsbyråer, mens en annen intervjuguide ble utarbeidet for informanter som jobber i kommunikasjonsavdelinger. Begge intervjuguides ble delt opp i seks deler, slik ble det enklere for meg som intervjuer å holde oversikt over intervjuguides ulike temaer. Det første og siste temaet, henholdsvis personalia og avslutning, fungerte som oppvarmings- og avslutningsspørsmål slik at informantene skulle føle seg trygge i begynnelsen og avslutningen av intervjuet. Temaene to til fem fungerte som refleksjonsdelen i intervjuguides, hvor mer krevende spørsmål ble stilt til informantene. Refleksjonsdelen tok for seg temaene om organisasjonen, kontakt med kunder/kommunikasjonsbyråer, kommunikasjonsavdelingens økning i kompetanse og kundeforhold de neste fem årene. Dette dannet kjernen i intervjuguides (Tjora, 2017, s. 157-158). I forkant av dybdeintervjuene gjennomførte jeg en pretest av intervjuguides på to medstudenter. Dette ble gjort for å forsikre meg om at spørsmålene ikke var uklare. Intervjuguides bestod av ferdigformulerte og fullstendige spørsmål, men som intervjuer hadde jeg likevel mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål der jeg fant det nødvendig og passende. I den forstand var intervjuguides semi-strukturerte, noe som gjorde at jeg kunne følge opp relevante utspill som dukket opp under intervjusituasjonen. Dette bidro til at det ble en bedre flyt i samtalen (Jacobsen, 2015, s. 149-150).

3.4 Utvalg av informanter

I kvalitative intervjustudier er hovedregelen at man benytter seg av strategiske utvalg. I strategiske utvalg velger man ut informanter som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er viktige for problemstillingen og forskningens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013, s. 60). Jeg valgte å benytte meg av et strategisk utvalg som fremgangsmåte for å innhente informanter til dybdeintervjuene. På bakgrunn av oppgavens problemstilling var det flere kriterier jeg hadde for informantene mine. For informantene som jobber i et kommunikasjonsbyrå var det ønskelig at informantene hadde arbeidet i byrået i over fem år og hadde en høyere stilling i bedriften. Disse kriteriene gjaldt også for informantene som jobber i en kommunikasjonsavdeling, men i tillegg ønsket jeg at disse informantene hadde mye kontakt med kommunikasjonsbyråene når byråene jobber for dem. Det kan være vanskelig å rekruttere informanter av en slik karakter, da de gjerne er opptatte mennesker som ikke har så mye tid å avse. For å forsikre meg om at informantene oppfylte kriteriene mine brukte jeg informasjonen på byråenes og organisasjonens hjemmeside. Jeg sendte ut mail til totalt åtte kommunikasjonsbyråer og åtte kommunikasjonsavdelinger. I mailen sendte jeg med informasjon om temaet jeg skulle forske på og hva deltakelse innebærer for informantene. Fra disse mailene endte jeg opp med seks informanter som kunne stille til intervju, men ved hjelp av en informant kom jeg i kontakt med ytterligere to informanter. Denne metoden for rekruttering blir referert til som snøballmetoden (Johannsen, Tufte, Christoffersen, 2016, s. 119).

Totalt endte jeg opp med å rekruttere åtte informanter. Fire av dem jobber for et kommunikasjonsbyrå og fire av dem jobber i en kommunikasjonsavdeling. Informantene mine fra byråene har stillingstitler som administrerende direktør, daglig leder og kreativ leder og har jobbet for sine respektive byråer i 10-25 år. De har god kjennskap til hvordan kommunikasjonsbyråene jobber i det daglige og hvordan de jobber med kundene sine. Informantene mine på kundesiden har stillingstitler som markedsdirektør, kommunikasjonsdirektør og kommunikasjonsrådgiver og har jobbet for sine respektive kommunikasjonsavdelinger i 5-13 år. De har god kjennskap til organisasjonens daglige kommunikasjon og markedsføringsarbeid, og hvordan bedriftene jobber med kommunikasjonsbyråer. Noen av informantene i kommunikasjonsbyråene har gjennom byrået de jobber for utført arbeid for noen av kommunikasjonsavdelingene til informantene, mens andre informanter har ingen tilknytning på noen måte til de andre informantene. Under følger en tabell med oversikt over alle informantene. Jeg har valgt å anonymisere informantene ved at jeg har kategorisert dem ut ifra om de jobber i et byrå eller en kommunikasjonsavdeling. Jeg har gitt dem navn fra byrå 1 til byrå 4 og kommunikasjonsavdeling 1 til kommunikasjonsavdeling 4 og lagt med en oversikt over hvor lenge informantene har jobbet for byrået eller kommunikasjonsavdelingen.

Kommunikasjonsbyrå/Avdeling	År i byrå/kommunikasjonsavdeling
Byrå 1	10 år
Byrå 2	10 år
Byrå 3	15 år
Byrå 4	25 år
Kommunikasjonsavdeling 1	13 år
Kommunikasjonsavdeling 2	7 år
Kommunikasjonsavdeling 3	10 år
Kommunikasjonsavdeling 4	5 år

3.5 Dybdeintervju og gjennomføringen av dem

Dybdeintervjuer har et fenomenologisk perspektiv hvor forskeren er ute etter informantens opplevelser og egne refleksjoner rundt disse opplevelsene (Tjora, 2017, s. 114). På bakgrunn av problemstillingen har jeg valgt å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer. Dette ble gjort fordi jeg ønsket å få en forståelse av hvordan byråer og kommunikasjonsavdelinger jobber sammen, og hva byråer kan gjøre

for å fremdeles være en ettertraktet ressurs å bruke for organisasjoner i fremtiden. Målet med et dybdeintervju er å skape en relativt fri samtale på omtrent en time, som omhandler temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Dybdeintervjuer er preget av åpne spørsmål hvor informanten kan gå i dybden der de har mye å fortelle. Det er viktig at intervjueren klarer å skape en avslappet stemning slik at informanten blir komfortabel. I tillegg åpner denne intervjuformen opp for at samtalen kan komme inn på temaer som i utgangspunktet ikke var en del av hva forskeren ønsket å ta for seg, men som likevel kan vise seg som viktig og relevant (Tjora, 2017, s. 113-114). Før noen intervjuer ble gjennomført meldte jeg prosjektet til NSD og fikk det godkjent. Av praktiske grunner intervjuet jeg informantene mine fra Trondheim ansikt-til-ansikt, mens intervjuene med informanter fra andre byer ble gjennomført over skype. Dette ble gjort fordi jeg ikke hadde nok ressurser til å besøke informantene mine fra andre byer. De fysiske intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass eller kaffebarer. Intervjuene over skype ble gjennomført i et stille rom hvor både jeg og informantene satt alene. For at det skulle være så enkelt som mulig for informantene å stille til intervju lot jeg de bestemme dato og tidspunkt for når intervjuene skulle ta sted. Før intervjuene startet sikret jeg informert samtykke fra informantene. I de fysiske intervjuene ble dette gjort skriftlig, mens for intervjuene over skype ble dette sikret digitalt. Jeg benyttet meg av båndopptaker til å ta lydopptak av de fysiske intervjuene og intervjuene over skype, slik at jeg fikk med meg alt informantene mine uttalte. Dette sørget i tillegg for at jeg kunne konsentrere meg mer om å være til stede i intervjuet, noe som bidro til en fin flyt i samtalen. Når jeg startet lydopptaket informerte jeg også informantene mine om dette. De åtte dybdeintervjuene varte fra en halv til en time, hvor noen informanter uttalte seg i korte trekk, mens andre brukte lenger tid på å utdype seg.

3.6 Behandling av datamaterialet og etiske utfordringer

Lydopptakene av de åtte dybdeintervjuene ble lagret på en kryptert minnepinne og arbeidet med transkriberingen startet med en gang et intervju var ferdig. Jeg valgte å transkribere intervjuene på bokmål i stedet for dialekt for å ytterligere anonymisere informantene. Informantenes svar på de ulike spørsmålene ble sortert inn i ulike dokumenter, som igjen tok utgangspunkt i de ulike temaene i intervjuguiden. Denne måten å sortere dataene på var med på å forenkle analysearbeidet ved at det ga god oversikt over hva de ulike informantene svarte på de samme spørsmålene. Dette gjorde også at kodeprosessen ble effektiv fordi jeg enklere kunne se likheter og ulikheter i informantenes svar, og lage empirinære koder ut i fra dette. Denne analyse- og kodeprosessen er i samsvar med SDI-modellens induktive koding, hvor man benytter seg av en empirinær koding. Analysedelen i denne oppgaven vil bygge på disse empirinære kodene (Tjora, 2017, s. 197).

Et viktig prinsipp for forskningsprosjekter er at forskeren må ha deltakerens informerte og frie samtykke. Som forsker måtte jeg orientere informantene om hva deltakelse i oppgaven min ville

innbære for dem. Som tidligere nevnt ble informert samtykke sikret før intervjuene startet, noe som er en hovedregel for forskningsprosjekt som inkluderer personer (Thagaard, 2013, s. 26). Informantene ble informert om hva oppgaven min ville ta for seg og at deres deltakelse var frivillig. Jeg var også tydelig på at informantene ville bli anonymisert, og at lydopptaket av intervjuene kun ville brukes til transkribering og bli slettet etter oppgaven ble levert. Dette gjorde at jeg overholdt det etiske prinsippet om konfidensialitet (Thagaard, 2013, s. 28). Et annet viktig prinsipp for forskningsprosjekter er at deltakere ikke på noen måte skal ta skade av å delta i forskningsprosjektet (Thagaard, 2013, s. 119). På grunn av at temaet for forskningen og at spørsmålene som ble stilt i intervjuet var lite sensitive, var det lite trolig at informantene på noen måte kunne ta skade av å svare på dem. For å ytterligere forsikre meg om at informantene ikke skulle ta skade av å delta ble informantene som nevnt anonymisert, og de kunne også når som helst trekke seg fra deltakelse i forskningsprosjektet.

3.7 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Reliabilitet betyr pålitelighet og kan knyttes til spørsmålet om forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte. Hvis en annen forsker kommer til det samme resultatet ved bruk av samme metode, betyr dette at etterprøvnbarheten er god og at forskningsprosjektet har høy reliabilitet. Det kan være vanskelig for en annen forsker å komme frem til det samme resultatet i kvalitative studier, på grunn av at relasjon mellom informant og forsker kan prege dataene. Derfor kan reliabilitet i kvalitative studier bli redegjort for ved å vise hvordan dataene til forskeren ble utviklet (Thagaard, 2013, s. 201-202). For å styrke reliabiliteten i min oppgave har jeg tatt lydopptak av dybdeintervjuene med informantene, slik at jeg vet at utsagnene er korrekte og dermed unngår rekonstruerte utsagn (Thagaard, 2013, s. 203). Når jeg transkriberte intervjuene hørte jeg også gjennom alle opptakene flere ganger, på denne måten sørget jeg for at informantene ikke feilsiteres eller feiltolkes. I metodedelens oppgaven har jeg beskrevet arbeidet med metode grundig for å ha en mest mulig transparent forskningsprosess, noe som også er med på å øke reliabiliteten. Validitet handler om gyldigheten av tolkningene av data som forskeren kommer frem til (Thagaard, 2013, s. 204). For at et forskningsprosjekt skal ha høy validitet, må data og tolkninger av dataene være relevant for problemstillingen (Østbye, Helland, Knapskog, Larsen & Moe, 2016, s. 26). Med andre ord kan validitet knyttes til om de svarene man finner i forskningen faktisk er svar på spørsmålene forskeren forsøker å stille. Jeg sikret validitet i dybdeintervjuene ved å sørge for at dataene fra intervjuene og tolkningen av dataene er relevant for oppgavens problemstilling. Utvalget av informanter var også med på å sørge for at dataene som ble generert fra dybdeintervjuene kunne bidra til å svare på oppgavens problemstilling. Som følge av at informantene jobber i kommunikasjonsbyråer eller kommunikasjonsavdelinger har de dermed mye kunnskap om temaene jeg ønsket å undersøke. Derfor anser jeg at dataene jeg har generert har en høy validitet. Gjennomføringen av pre-testen av

intervjuguiden, hvor resultatet viste at intervjuguiden var forståelig og utformet på en god måte, er også med på å ytterligere øke validiteten. For mye av samfunnsforskningen er en eller annen form for generalisering et eksplisitt eller implisitt mål (Tjora, 2017, s. 238). Innenfor kvalitativ forskning skisseres det ulike former for generalisering. I denne oppgaven ønsker jeg å oppnå en moderat generalisering, hvor det er opp til forskeren å beskrive i hvilke situasjoner resultatene vil kunne være gyldige (Tjora, 2017, s. 239). Når det kommer til denne oppgaven vil funnene være til nytte og interesse for kommunikasjonsbyråer og ulike organisasjoner som har egne kommunikasjonsavdelinger og som bestiller kommunikasjonstjenester av byråer.

3.8 Svakheter ved metoden

I forbindelse med metodedelen i denne oppgaven er det to potensielle svakheter jeg ønsker å trekke frem. Den første potensielle svakheten er knyttet til utvalget av informanter. Som nevnt sendte jeg ut mail til åtte kommunikasjonsbyråer og åtte kommunikasjonsavdelinger og endte opp med totalt åtte informanter. Ideelt sett skulle jeg ønske at antallet informanter var litt høyere. På den andre siden er dette informanter det kan være vanskelig å få kontakt med da de på bakgrunn av stillingene sine er svært opptatte. Det var også slik at når Corona kom til Norge ble det vanskeligere å få informanter til å stille opp til dybdeintervjuer. I tillegg var dataen som ble generert svært relevant for å besvare problemstillingen, så jeg personlig ser ikke på dette som en stor svakhet for oppgaven. Den andre potensielle svakheten ved metoden er at halvparten av intervjuene ble gjennomført over skype. Som nevnt er det ønskelig i dybdeintervjuer at det er en avslappet stemning mellom forsker og informant (Tjora, 2017, s. 118). En konsekvens av å gjøre intervju over Skype kan være at en ikke får den samme avslappede stemningen som en gjør i et fysisk intervju, noe som kan påvirke dataene som genereres i intervjuene. På grunn av blant annet mangel på ressurser, mangel på tid, Corona og informantenes ønsker var jeg nødt til å gjennomføre noen av dybdeintervjuene over Skype. Med tanke på at gjennomføringen av intervjuene over Skype gikk bra og at dataen som ble generert var relevant for å svare på problemstillingen, opplever jeg heller ikke dette som noen svakhet selv. Jeg mener dataene som ble generert er god nok til å kunne besvare oppgavens problemstilling, men likevel kan de overnevnte svakhetene potensielt være med på å svekke oppgavens generaliserbarhet og validitet.

4. Analyse

I dette kapittelet presenteres funn fra intervjuene med informantene som er relevant for å forstå hvordan kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger med en økt kompetanse jobber sammen, og hva som er viktig for at kommunikasjonsbyråer fremdeles skal være en ettertraktet ressurs for kunder i fremtiden.

4.1 Kommunikasjonsbyråene og kommunikasjonsavdelingene

Ulike byråer omtaler seg selv med ulike merkelapper, men felles for alle kommunikasjonsbyråer er at de tilbyr ulike kommunikasjonstjenester til oppdragsgivere (Allern, 2015, s. 119). To av byråene jeg har snakket med omtaler seg selv som kommunikasjonsbyråer. De to andre bruker litt andre beskrivelser som PR-byrå og reklamebyrå, men sier selv at med tjenestene de tilbyr kunne de like godt i teorien kalt seg for et kommunikasjonsbyrå: *“...sånn sett kunne vi også kalt oss for et kommunikasjonsbyrå, det er nok nesten mer dekkende”* (Byrå 4). Byråene varierer i størrelse fra to faste ansatte til over 25 og holder til i tre ulike byer i Norge. Alle byråene jobber med kunder i bedriftsmarkedet. Tre av kommunikasjonsbyråene jobber med både kommersielle og ikke-kommersielle organisasjoner, mens et byrå jobber utelukkende med kommersielle organisasjoner (Selnes & Lanseng, 2014, s. 258). Videre i denne oppgaven vil jeg omtale de ulike byråene som kommunikasjonsbyråer. Samlet sett tilbyr byråene i dag en rekke ulike kommunikasjons- og markedsføringstjenester som blant annet rådgivning, strategi, konseptutvikling, kampanjeutvikling, PR, webutvikling og annonsering. De jobber både med intern og ekstern kommunikasjon og produserer innhold ved blant annet foto, film, animasjon, tekst og grafisk design. Det er vanlig at kommunikasjonsbyråer velger å spesialisere seg på visse områder (Allern, 2015, s. 120). Dette er også tilfellet for flere av byråene jeg har snakket med, hvor noen har spesialisert seg på blant annet PR, digital markedsføring eller produksjon. Selv om byråene har ulik spisskompetanse tilbyr alle byråene et bredt spekter av kommunikasjonstjenester.

De siste 10-20 årene har samfunnet gjennomgått en digital revolusjon, noe som også har påvirket hvordan vi kommuniserer (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 51). I dag benytter flere millioner nordmenn sosiale medier daglig (Ipsos, 2020). Den digitale revolusjonen har ført til at tjenestene tre av byråene tilbyr har måttet endre seg drastisk de siste 5-10 årene. Samlet sett kan det tyde på at det brorparten av jobbene byråene gjør er arbeid som er rettet mot digitale kanaler på en eller annen måte: *“99,9% av alt vi gjør i dag er jo inne i digitale kanaler, det er en stor endring som har skjedd de siste 10 årene”* (Byrå 4). Kommunikasjonsjobbene byråene gjør har ifølge dem selv endret seg som følge av en stor teknologisk utvikling de siste 10 årene. Byråene har vært nødt til å tilpasse seg denne utviklingen:

“Vi kommer fra å være en tradisjonell fotobedrift, som utvidet da jeg begynte for 10 år siden med fotograf og en grafisk designer. Og i løpet av de 10 årene har den teknologiske utviklingen gått i en rasende fart og utviklingen i bransjen generelt har gått i en høy fart, så vi har måtte omstilt oss” (Byrå 1).

For at organisasjoner skal kunne ha et oppdatert og godt tilbud på tjenestene de leverer er kunnskap- og kompetanseutviklingen for de ansatte viktig. Eksempler på tiltak for kompetanseutvikling kan være kurs, workshops, videreutdanning og foredrag (Filstad & Blåka, 2007, s. 24-25). Når det kommer til kompetanseutvikling er det store forskjeller fra byrå til byrå hva de gjør for å øke kompetansen til deres ansatte. Det er spesielt et byrå som skiller seg ut ved å ha en veldig tydelig strategi på kompetanseutvikling, hvor de blant annet tilbyr etterutdanning til noen av deres ansatte: *“Vi hadde akkurat en designer nå som har tatt videreutdanning nå for å bli UX-designer, vi har en kommunikasjonsrådgiver som går på BI for å ta digital forretningsforståelse for å få formell kompetanse innen det”* (Byrå 3). Dette byrået gir også fem kompetansedager til alle deres ansatte hvert eneste år, hvor de kan bruke fem arbeidsdager i året til selvstudie. I tillegg har dette og et annet byrå en kompetansepott til hver eneste ansatt, hvor de ansatte kan forbedre deres kompetanse gjennom å ta ulike kurs som er rettet mot arbeidsoppgavene de har i byrået. Avslutningsvis har disse to byråene også noen få kurs og foredrag gjennom året for å ytterligere øke kompetansen til deres ansatte. Byrået som ligger i førerretet på kompetanseutvikling gjør dette fordi at de vet at de er en kunnskapsbedrift som er nødt til å være i førerretet på tjenestene de tilbyr. Hvis de ikke gjør dette vil konkurrerende byråer eller kunder ta dem igjen. De to andre byråene sier at de ikke er flinke nok på kompetanseutvikling. Samtidig legger de til at de øker kompetansen sin ved å jobbe daglig med ulike kommunikasjonsprosjekter for kunder. Det ene byrået sier blant annet:

“Det er liksom det at hvis man jobber mye øker kompetansen av seg selv da. Det er ikke meningen å virke bakoverlent. Jeg er opptatt av å øke kompetansen, men man merker jo hvordan prosjekter går for kundene, når disse er vellykkede og man får det til, skjønner man at ting er på stell da” (Byrå 2).

Kommunikasjonsavdelinger til organisasjoner bruker kommunikasjon som et tiltak for at organisasjonen skal nå de overordnede målene organisasjonen har satt seg (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 23). Organisasjonene jeg har intervjuet i denne oppgaven har base i tre ulike byer i Norge og varierer i størrelse. Den minste organisasjonen har en kommunikasjonsavdeling på to ansatte, mens den største organisasjonen har en kommunikasjonsavdeling på over 50 ansatte. Mediepress, økte forventninger fra publikum og et større rettslig krav til informasjonsplikt i et digitalt samfunn er en av grunnene til at antall kommunikasjonsmedarbeidere har økt de siste årene (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 40). Felles for alle organisasjonene jeg har snakket med er at dem de siste 5-10 årene har

bygget opp deres kommunikasjonsavdelinger og kompetanse inhouse. Videre i oppgaven vil jeg omtale kommunikasjonsavdelingene til organisasjonene som organisasjoner, kunder og kommunikasjonsavdelingene.

Kommunikasjonsavdelinger til organisasjoner utfører i dag et mangfold av ulike kommunikasjonsoppgaver i interne og eksterne kanaler. I korte trekk ønsker kommunikasjonsavdelinger å spre informasjon som skal sette organisasjonen i et godt lys. Dermed blir også omdømmebygging en av kjerneoppgavene (Kleppe, 2017). Når det kommer til hvilke kommunikasjons og markedsføringsoppgaver kommunikasjonsavdelingene gjør selv inhouse varierer dette ut ifra hva slags type organisasjon det er, størrelse på kommunikasjonsavdelingen, økonomi og kompetansen de har på huset. Alle kommunikasjonsavdelingene tar selv ansvar for den overordnede kommunikasjonsstrategien til organisasjonen. Tekst i ulike former som pressemeldinger, nyhetsbrev, taler, samt det daglige arbeidet med deres sosiale medier er også noe bedriftene i stor grad gjør selv. Video er noe som blir viktigere og viktigere for organisasjoner som vil nå ut med informasjon i dagens digitale hverdag (William, 2018). De to største kommunikasjonsavdelingene forteller at de selv produserer en del av videoene, animasjonene og grafisk materiell som publiseres i ulike kanaler. Alle kommunikasjonsavdeling gjør noe av deres annonsering på sosiale plattformer selv, men omfanget og kompetansen på dette området varierer stort fra kommunikasjonsavdeling til kommunikasjonsavdeling. Når kommunikasjonsavdelingene jobber med kommunikasjonsbyråer varierer det fra avdeling til avdeling hvilke tjenester byråene gjør for organisasjonene. Samlet sett kan det likevel tyde på at større kommunikasjonsarbeid som kampanjer er noe alle organisasjonene bruker byråer til. Produksjon av innhold som video, animasjon og grafisk materiell, i tillegg til annonsering på sosiale plattformer er også områder organisasjonene ofte benytter byråer til. Alle organisasjonene bedriver en form for kompetanseutvikling, men graden av det varierer fra organisasjon til organisasjon. Alle organisasjonene tilbyr ulike kurs til de ansatte i kommunikasjonsavdelingene. Dette kan være kurs i alt fra hvordan en skal lage video med mobil til kurs i Google Analytics, Google Ads og annonsering i sosiale medier. Organisasjonene som legger størst vekt på kompetanseutvikling har blant annet en kompetansepott til deres ansatte, intern opplæring av nyansatte i egen bedrift og merkevare og ansettelse av mer eller mindre spesialister på ulike former for kommunikasjon.

I økonomiske termer opererer kommunikasjonsbyråer og organisasjoner i et marked der tjenester byttes mot en pris. Kommunikasjonsavdelingene kjøper kommunikasjonsoppdrag av kommunikasjonsbyråer på vegne av organisasjonen (Allern, 2015, s. 119). På spørsmål om hvorfor de ulike organisasjonene har valgt å bygge opp sin egen inhouse avdeling kommer det frem at det hovedsakelig er to grunner til dette. For det første er det det økonomiske aspektet, hvor organisasjonene ønsker å spare penger på å gjøre mer kommunikasjonsarbeid selv i stedet for å sette det ut til byråer. Dette har også en sammenheng med at antall kanaler organisasjonene kommuniserer

på i dag er flere enn for 5-10 år siden og mengde kommunikasjonsarbeid er større. Skulle kommunikasjonsavdelingene satt ut masse av det daglige kommunikasjonsarbeidet til byråer hadde det blitt veldig dyrt for organisasjonene. Dermed er oppbyggingen av inhouse kompetanse en del av organisasjonens overordnede og langsiktige strategi. Den andre grunnen knyttes opp til kommunikasjonsavdelingens kjennskap om egen merkevare, produkt, tjenester og kunder. Organisasjoners merkevare er en sentral del av deres virksomhet. Ved å benytte seg av merkekommunikasjon kan organisasjoner påvirke hva slags holdning publikum og kunder har til organisasjonens merkevare (Selnes & Lanseng, 2014, s. 178). Effektiv merkekommunikasjon må ta utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål for kommunikasjonen, og organisasjonene må ha en dyp forståelse av kundene som merkekommunikasjonen retter seg mot (Selnes & Lanseng, 2014, s. 200). Kommunikasjonsavdelingene er tydelige på at de har størst kjennskap og kunnskap til egen merkevare, tjenester de leverer, produkter de selger og publikummet de skal treffe:

“Det er en langsiktig strategi da. Det handler om at vi tror at det å ha en kompetanse på dette er viktig, det er vi som kan kundene våre best, så det å tenke langsiktige merkevarebygging er viktig. Det er vi som kjenner produktene og kundene våre best. Vi tror at det gir best innsikt og langsiktig kunnskap da” (Kommunikasjonsavdeling 3).

Til tross for at kunder av kommunikasjonsbyråene får en større kompetanse på byråenes fagområde er ingen av byråene negativt innstilt til dette. En av de store fordelene byråene trekker frem fra bedrifters utvikling i kompetanse, er at kundenes kommunikasjon og markedsavdeling i dag har en forståelse av kommunikasjonsfaget: *“Det er lettere å jobbe sammen når begge parter snakker samme språk, og har forståelse for hva man skal oppnå”* (Byrå 1). Det at kundene har en større kompetanse på fagområdet til byråene tror også byråene er med på å samlet sett gjøre at det endelige produktet blir bedre:

“For det første er det gøy å jobbe med proffe kunder fordi da blir nivået mye høyere. Så når vi møter fagfolk får vi en bedre leveranse, gode faglige diskusjoner og jeg tror vi leverer et bedre produkt – fordi kunden kan mye, involverer seg, og har et eierskap til det, så det er veldig bra” (Byrå 3).

4.2 Hvorfor kommunikasjonsavdelinger fremdeles bruker byråer

I rapporten til Institutt for Samfunnsforskning fra 2013 kom det frem at det var tre grunner til at organisasjoners kommunikasjonsavdelinger bestiller kommunikasjonstjenester av kommunikasjonsbyråer. Byråene har en spisskompetanse som avdelingene manglet, byråene kan tilby organisasjonene et syn fra utsiden og de benyttes ut i fra et kapasitetshensyn (Gulbrandsen & Eriksen,

2013, s. 95-96). Når det kommer til hvorfor kundene jeg snakket med fremdeles benyttet seg av kommunikasjonsbyråer til tross for en økning i kompetanse inhouse, viser funnene mine det samme resultatet som rapporten til Institutt for Samfunnsforskning. Kundene trekker frem ekspertisen til byråene, spesielt kompetansen som går på produksjon, som en viktig grunn for at dem kjøper tjenester av byråene i dag. Byråene har evnen til å produsere det bedriftene klarer å konseptualisere, men ikke produsere selv. Spesielt på store prosjekter er det vanlig å bruke byråer, noe som ifølge kundene gir en stor trygghet på at prosjektet gjennomføres på en god måte og uten forsinkelser. Alle kundene setter også pris på kommunikasjonsbyråers syn fra utsiden. Byråene kommer med nye og kreative løsninger som kundene ikke alltid klarer å se selv. Byråene fungerer altså som en partner som kundene kan “sparre” med for å utvikle ideene sine ytterligere. Avslutningsvis legger kundene til at det også handler om kapasitet. Ved å kjøpe kommunikasjonstjenester av byråer, spesielt til større prosjekter, kjøper kundene seg tid og ro: *“Det er for å få ideer som vi ikke har tenkt på selv, også er det fordi da kjøper vi tid og ro og er trygge på at det blir god kvalitet. Det er gjerne på store ting, eller ting vi ikke har tid til selv”* (Kommunikasjonsavdeling 1). Basert på mine data kan det også tyde på at kommunikasjonsbyråer har en god forståelse for hvorfor kundene fremdeles etterspør arbeid av dem til tross for en økning av kompetanse inhouse. Kommunikasjonsbyråene jeg intervjuet trekker frem akkurat de samme grunnene som kundene. Den viktigste grunnen er ifølge byråene ekspertisen de har på kommunikasjon, både når det kommer til det strategiske, operative og ikke minst det kreative.

“Vi jobber med kommunikasjon hver dag med et bredt spekter av innhold, noe som gjør oss bedre. Så kort fortalt er det på grunn av ekspertisen. Det er mange veldig dyktige folk som jobber i ulike kommunikasjons- og markedsavdelinger, men det å samle så mange spesialister i et firma som vi har gjort, vil gjøre at man har muligheter og evner som man ikke vil kunne ha hos en annen bedrift” (Byrå 1).

Byråene tror også kundene verdsetter at byråene kan se på prosjektene deres med nye øyne fra utsiden. De forteller at kundene er avhengig av nye tanker og syn på ting, og at byråene kan hjelpe dem med å tenke nytt og løse problemer. Det at byråene jobber med ulike bransjer og selskaper tror de også kan være en fordel:

“Selv om du har en topp kompetent kommunikasjonsstab jobber jo de bare med sin egen merkevare i eget selskap. Et kommunikasjonsbyrå jobber jo med en rekke ulike merkevarer, selskaper og bransjer og får impulser fra dette som vi kan ta med inn i lignende utfordringer og fase dette inn i en kommunikasjonsavdeling” (Byrå 2).

Avslutningsvis tror også byråene at det er et spørsmål om kapasitet hos kundene deres som gjør at de bestiller oppdrag av byråene. Spesielt på store produksjoner som krever mye tid og ressurser kan det gi

kundene en ro og frihet i å vite at de kan sette ut denne type arbeidsoppgaver til et byrå som lever i tide. Et interessant funn er at selv om alle kundene var enige i at kommunikasjonsbyråers ekspertkompetanse var en viktig grunn til at de fremdeles gikk til byråer, mener to av kundene at det egentlig ikke er så store skiller i kompetansen mellom de to partene. Dette funnet har likheter med teorien som sier at kommunikasjonsavdelinger ikke nødvendigvis tror at kommunikasjonsbyråer er faglig dyktigere enn dem (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 96). En kunde sier blant annet at: *“Det er ikke noe faglig kompetanse byråene har som ikke vi har”* (Kommunikasjonsavdeling 1). Når den samme kunden snakker om bruk og bestilling av video sier de blant annet:

“...Vi har jo flinke folk på film, så det er ikke nødvendigvis sånn at vi tror kvaliteten blir så mye bedre hvis vi setter det bort til et byrå. Men de som jobber med film hos oss har det sånn at de som jobber med film hos oss kan ha et stort filmprosjekt gående, men så må de plutselig jobbe med noe annet, så rekker vi det ikke eller får timene nok til å gjennomføre det og satt kvaliteten sånn som vi vil. Da er det tryggere å sette det bort til et byrå og vite at de skal levere produktet til en bestemt tid” (Kommunikasjonsavdeling 1).

En annen kunde sier at:

“Vi tror kanskje vi er flinkere enn dem hvis vi hadde hatt mer tid. Det sa også en kollega til meg her om dagen og det har jeg troen på; hvis vi hadde oppbemannet med noen hadde vi kanskje ikke trengt å bruke noen byråer, spesielt hvis vi ansatte folk til produksjon som grafisk designer, filmskaper også videre” (Kommunikasjonsavdeling 2).

Når det gjelder kunders produksjon av video er ikke byråene alltid like imponert over hva de produserer. Et byrå sier blant annet at: *“Vi ser jo at kunder prøver seg på ting som foto og filmproduksjoner. De stikker ut med et mobilkamera og gjør en jobb, men de får ikke helt effekten de ønsker seg og forstår ikke hvorfor. Video er jo et fag, det er ikke enkelt”* (Byrå 3). Behovet for innhold gjør likevel at byråene forstår hvorfor kundene ønsker å produsere mer selv. Et byrå forteller om en kunde som den siste tiden har forsøkt å gjøre mer video inhouse:

“De gjennomfører nå videoproduksjoner selv som vi tidligere ville gjort for dem. Kompetansen der og kvaliteten på det de lager selv er jo fremdeles ikke like bra som det vi kunne produsert for dem, men behovet for produksjon er såpass høyt at det er forståelig at de ikke kan leie oss inn til alt sånne ting” (Byrå 1).

Selv om kundene mener at det ikke nødvendigvis er noe dårligere enn byråene når det kommer til video, tror byråene som leverer mye produksjon av video at kunder også i fremtiden vil komme til

dem for videotjenester. En viktig grunn til dette er ifølge byråene fordi at forbrukere i dag konsumerer mer og mer videoinnhold, dermed vil behovet for dette bli større og større i fremtiden.

4.3 Relasjon, kommunikasjon, krav og kontakt mellom byrå og kunde

I bedriftsmarkedet er det ønskelig å ha tette og langvarige kunderelasjoner. Langvarige kundeforhold kan utvikle seg til at det blir en lojalitet mellom kunde og leverandør. En form for lojalitet gjenkjøpslojalitet hvor kunden kjøper tjenester av leverandøren over lang tid (Godson, 2009, s. 102-103). Felles for alle kommunikasjonsbyråene er at det er vanligst at dem har langsiktige kundeforhold med kundene de jobber med. Flere av kommunikasjonsbyråenes kunder har vært på kundelisten til byråene i en 5-10 års periode og alle byråene er enige i at langsiktige kundeforhold er ønskelig for dem. Byråene gjør til tider enkeltoppdrag for kunder, men dette virker å være unntaket og ikke regelen. Når byråene gjør enkeltoppdrag for kunder er det også i håp om at det kan utvikle seg til å bli langsiktige kundeforhold over tid. Langsiktige kundeforhold var også vanlig og ønskelig for fem år siden. Et interessant funn som kommer frem er at et av byråene sier at det er en stor forskjell på hvordan de jobber med kunder avhengig av om kundeforholdet er langvarig eller i et enkeltprosjekt. De sier at: *“Ja, det er stor forskjell. Kunder med langsiktige relasjoner får definitivt størst prioritet og de beste ressursene”* (Byrå 3). Kundene sier også at det er vanligst at de jobber med samme byråer over lengre tid, men at det hender de bestiller enkeltoppdrag hos byråer. Hvis kundene først gjør et enkeltoppdrag med byråer skjer dette fordi at byrået har en spisskompetanse som passer inn i prosjektet. Det er heller ikke uvanlig at kundene har flere byråer dem jobber med på samme tid, hvor de for eksempel har et reklamebyrå, et mediebyrå og et PR-byrå. Undersøkelsen fra Institutt for Samfunnsforskning viste at det mest negative kommunikasjonsavdelinger opplevde med å jobbe med byråer, var at kommunikasjonsbyråene manglet kunnskap om merkevaren til kundene og virksomhetene som en helhet (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 96). Den viktigste grunnen til at kundene jobber med byråer over lengre tid er at kommunikasjonsbyråene skal få tid til å bli kjent med organisasjonen som en helhet og forstå hva deres virksomhet trenger av kommunikasjon. Dette kan illustreres godt ved uttalelsen til den ene kunden:

“Når det kommer til samarbeid med byråer har vi en strategi på å ha stabile, gode og langsiktige forhold. Den viktigste grunnen til dette er at byråene må forstå businessen vår, vår merkevare, hvem vi er og hva vi ønsker når det kommer til kommunikasjon og markedsføring”
(Kommunikasjonsavdeling 3).

Det at kundene ønsker at byråene skal forstå helheten i deres organisasjon, merkevare og kommunikasjonsstrategi er et viktig funn som vil bli trukket frem flere ganger i denne oppgaven. Videre kan det basert på mine data også tyde på at det er spesielt to områder det har skjedd en tydelig

endring når det kommer til hvordan kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger jobber sammen. Den første endringen er måten kommunikasjonsbyråer kommuniserer med kundene sine på. Når kommunikasjonsbyråene kommuniserer med kundene sine i dag skjer dette via en rekke ulike kommunikasjonsmetoder som blant annet ansikt-til-ansikt møter, skype, telefon, E-post og prosjektverktøy. En endring som har skjedd de siste 5-10 årene er at det i dag er mer møter via elektroniske verktøy som for eksempel Skype og litt mindre ansikt til ansikt-møter. Et byrå trekker frem en fordel av dette: *“Tidligere var det mer ansikt til ansikt og mindre over nett, mitt inntrykk er at jeg sitter på mindre unødvendige møter nå i dag enn for fem år siden”* (Byrå 2). Selv om det i dag er mindre møter ansikt til ansikt er byråene likevel tydelige på at dette er viktig for å opprettholde kunderelasjonen, og at alle mulige kommunikasjonsformer har sin nytte i ulike sammenhenger. Disse funnene stemmer dermed overens med teorien som sier at det i dag blir vanligere å benytte seg av videomøter (Wood, 2013, s. 311). Samtidig ser kommunikasjonsbyråene i likhet med ansatte i de fleste organisasjoners nytteverdien av fysiske ansikt til ansikt-møter (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 254). Den andre endringen som har skjedd er at det kan tyde på er at kundene i større grad stiller større krav til resultater enn tidligere. Dette funnet sammenfaller med teorien som sier at kunder i dag stiller større krav til leverandører (Godson, 2009, s. 102-103). Alle byråene er tydelig på at kundene deres i dag stiller større krav til dem i dag på et faglig grunnlag sammenlignet med for fem år siden. Videre sier de at en viktig grunn til dette er at det er lettere å måle effekt i dag ved hjelp av ulike elektroniske verktøy. Med unntak av en kunde er alle organisasjonene helt klare på at de i dag stiller større krav til resultatene kommunikasjonsbyråene leverer til dem i dag sammenlignet med for fem år siden. I følge kundene kommer dette av at de i dag har større kompetanse på kommunikasjonsfaget, de er blitt bedre bestillere av kommunikasjonstjenester og at det i dag er lettere å bruke digitale verktøy til å analysere resultatene byråene leverer. Et av byråene skiller seg ut ved at de stiller store spørsmål til om de faktisk stiller krav til resultatene i det hele tatt:

“Det er jeg litt usikker på, jeg er litt usikker på hvilke krav vi stiller til resultatene i det hele tatt. Jeg vet vi får KPI og diverse tall og analyser for kampanjer, men jeg føler ikke at vi egentlig evaluerer. Vi setter oss ikke ned å faktisk ser på tallene deres og ser hva vi sitter igjen med. Det er jo tall med CTR, ROI og referansepunkt og sånne tall, også har vi medieanalysen på vår side igjen som vi styrer selv, men det å se alt i sammenheng har vi nok manglet”
(Kommunikasjonsavdeling 2).

Kommunikasjonsbyråene sier at de i gjennomsnitt har minimum ukentlig kontakt med kundene sine, men at mengde kontakt også vil variere fra prosjekt til prosjekt og hvor i fasen de er i prosjektet. Byråene har mer kontakt med kundene deres i starten og avslutningen av et prosjekt, enn i midtfasen av et prosjekt. Kundene forteller også at de i gjennomsnitt er i kontakt med byråene som jobber for dem på et prosjekt en gang i uken, og at de generelt er fornøyd med oppfølgingen de får fra byråer når

det kommer til mengde kontakt. I en organisasjons kjøpsprosess vil ulikt personell ha ulike roller. En av disse rollene er beslutningstaker, som er personen eller personene med formell myndighet til å ta beslutningen om hva som skal kjøpes (Selnes & Lanseng, 2014, s. 264). I en organisasjon er det vanlig at det er topplederen, toppledelsen eller en leder av en avdeling som tar beslutninger på vegne av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 388). Når det kommer til hvem byråene har kontakt med hos kunden kan det ut i fra mine data tyde på at dette vil variere ut fra størrelsen på kunden, hva slags type arbeid byråene gjør og størrelsen på prosjektet de gjennomfører. I mindre bedrifter er det vanligere at kommunikasjonen går opp mot ledere, mens i større bedrifter går kommunikasjonen ofte opp mot kommunikasjons- eller markedsføringsdirektør. Når byråene jobber med mer overordnet kommunikasjon som for eksempel strategi er det ganske vanlig at toppledergruppen er involvert, mens hvis arbeidet er mer operativt og for eksempel går på produksjon er det større sannsynlighet at en fra kommunikasjonsavdelingen er involvert. Hvis kunden har en i kommunikasjonsavdelingen som sitter på en eller annen spesialkompetanse øker dette også sannsynligheten for at denne personen kan være et bindeledd mellom byrå og kunde. I større prosjekter er det vanligere at topplederne hos kunden er involvert, mens i mindre prosjekter er det som oftest kommunikasjonsdirektører eller markedsføringsdirektører som er kontaktpunkt for byrået. Jevnt over er det likevel slik at byråene har mest kontakt med ledere eller kommunikasjonsdirektører og sånn var også situasjonen for fem år siden. Den ene kunden uttaler at de ansatte i kommunikasjonsavdelingen føler at byråene de jobber med som oftest ønsker å ha direkte kontakt med ledelsen og ikke dem i kommunikasjonsavdelingen. Dette fordi at byråene skal skape en ekstra relasjon til ledelsen og ikke bli forstyrret av kommunikasjonsavdelingen:

“Kommunikasjonsbyråene vil som oftest snakke med ledelsen og ikke gå via oss i kommunikasjonsavdelingen, de vil skaffe seg en ekstra relasjon og dialog til dem oppover. Sikkert fordi de føler at de må ha den tilliten, og at de blir mindre forstyrret av oss i kommunikasjonsavdelingen” (Kommunikasjonsavdeling 2).

En grunn til dette er fordi at jo flere personer byråene må forholde seg til jo flere ledd er involvert i arbeidsprosessen. Dette kan gjøre at arbeid tar lengre tid: *“Det som kanskje kan gjøre det litt verre om man må forholde seg til noen i kommunikasjonsavdelingen enn om man skal snakke direkte med ledelsen hos kunden, er at det blir flere ledd en må forholde seg til, noe som kan sakte ting ned”* (Byrå 1). En annen grunn er fordi at det er lettere for byråene å forholde seg til ledelsen på grunn av at det er de som tar de endelige beslutningene for kundene. Et byrå sier:

“I innsalgs fasen og når beslutninger skal tas så vil vi jo helst ha beslutningstakere rundt bordet. I oppfølgingen av prosjektet så kan det jo hende at kunden har delegert oppfølging ved noen fra kommunikasjonsavdelingen. Men det gjør det enklere for oss når en henvender seg til

beslutningstakere. Vi opplever ofte at om ikke beslutningstakere er der når beslutninger skal tas, kan det blir dobbeltarbeid og vi må kanskje ta møtet om igjen nesten, og da kommer vi jo ingen vei” (Byrå 4).

Det samme byrået snakker videre om at medarbeidere i kommunikasjonsavdelinger ikke alltid tør å ta beslutninger fordi de er bekymret for å gjøre feil og egen karriere. Dette er ifølge byrået enda en grunn til at de helst ønsker å ha kontakt med ledelsen i en bedrift og ikke kommunikasjonsavdelingen:

“Det som kan være problematisk er at det er en psyke i dag om at det er veldig få beslutningstakere i bedrifter. Det kan være mange “fotsoldater”, men det er få som tør å ta en beslutning i avdelingen. Det blir skjøvet over til nestemann, siden folk er bekymret for karriere og å ta en dårlig beslutning. Det er jo kostnader involvert i å jobbe med oss, så hvis en sier ja og byrået jobber for 100 000 kr og det var en feil, så er det jo penger rett ut. Jobber du da i det offentlige er det mye kjeft og få og jobber du privat kan du få sparken, så vi merker jo en angst da blant de ansatte. Derfor er sjefene viktige å nå” (Byrå 4).

Basert på mine data kan det dermed tyde på at kommunikasjonsbyråene ønsker å ha kontakt med ledelsen og ikke kommunikasjonsavdelingene til kundene de jobber med. Hvis byråene har direkte kontakt med ledelsen til kundene kan arbeidsprosessen gå raskere ved at byråene ikke må kommunisere gjennom flere ledd hos kundene. I de fleste organisasjoner er det også ledelsen som tar beslutninger på vegne av organisasjonen. Ved å ha direkte kontakt med ledelsen vil byråene også kommunisere med organisasjonens beslutningstakere, noe som ytterligere kan forenkle arbeidsprosessen for byråene.

4.4 Samarbeid og samskaping mellom byråer og kommunikasjonsavdelinger

Når leverandør og kunde samarbeider arbeider aktører hos begge parter sammen for å løse en konkret oppgave (Ness, 2014). Dette samarbeidet kan betegnes som samskaping og er en prosess som kan generere fordeler for både både leverandør og kunde. Et eksempel på en slik fordel kan være bedre forståelse for hvordan en oppgave skal løses (Ind, Iglesias & Schiltz, 2013, s. 9). Selv om byråene helst ønsker å nå lederne hos kundene deres, er alle byråene tydelige på at de ønsker å ha et tett samarbeid med kunders kommunikasjon og markedsavdeling. Hvis et byrå har et tett samarbeid med kunders kommunikasjon og markedsavdeling opplever de en større grad av tillit hos kunden: *“Jo tettere man jobber sammen jo mer tillit har kunden til oss” (Byrå 2).* Dette kan også være med på å bidra til at byråer får mer informasjon og større handlingsfrihet i prosjektene de gjennomfører for kundene sine: *“Jo mer tillit de har til oss jo større handlingsfrihet får vi. Da beskrives det nesten som*

at «han er en på innsiden», da holdes det ikke noe konfidensielt tilbake, man har full tilgang siden de vet at de kan stole på oss” (Byrå 2). En sterk relasjon og og høy grad av tillit mellom leverandør og kunde kan forenkle og forbedre informasjonsutvekslingen mellom leverandør og kunde (Selnes & Lanseng, 2014, s. 262). Basert på mine data har byråer og kommunikasjonsavdelinger som samarbeider godt en høy grad av tillit til hverandre, noe som kan forbedre informasjonsutvekslingen mellom kunde og leverandør. Det at kundens kommunikasjonsavdeling snakker det samme faglige språket som byråene trekkes igjen også frem som en fordel ved å samarbeide ved kunders kommunikasjonsavdeling:

“Det som er fordelen å jobbe mer direkte mot kommunikasjonsavdelinger til kunden er igjen at man snakker samme språk og har forståelse for hverandre sitt fag. Jobber man mer direkte mot de som jobber på ledelse, økonomi eller administrasjon, snakker ikke de nødvendigvis det samme språket som oss” (Byrå 1).

En annen fordel to av byråene trekker frem som et resultat av et godt samarbeid med kunders kommunikasjonsavdeling er kompetanseutveksling: *“En måte å holde up to date på er jo å jobbe mye med kunder. I slike prosjekter vil man jo ofte spisse eller fornye kompetansen sin, enten i samarbeid med deres interne avdelinger eller fordi at det er andre ressurser og byråer tilknyttet” (Byrå 2).* I startfasen av samarbeidet mellom leverandør og kunde innehar de ulike partene ulik kunnskap og informasjon. Derfor er informasjonsutveksling et sentralt element ved i et kunde-leverandørforhold. Hvis prosjektet som de ulike partene samarbeider om skal lykkes, bør informasjonsdeling være en prioritet for begge parter (Selnes, 2002). Den største fordelen kommunikasjonsbyråene trekker frem ved et tett samarbeid med kunders kommunikasjon og markedsavdeling, er at det kan hjelpe dem i innledende fase av prosjekter med å forstå kunden og hva de trenger av tjenester.

“Når det kommer til innsiktsfasen så er det helt avgjørende at vi jobber tett med kunden, for vi kan det med kommunikasjon og produksjon av film, foto og design, men vi er også avhengig av å forstå det faget vi skal kommunisere. Om det er bank, eiendomsmegling eller melk og brød, så må man forstå behovet til kunden – da er det en avgjørende forskjell å ha et tett og godt forhold til våre kunder i ide og konseptutviklingsfasen” (Byrå 1).

Basert på mine data er det sentralt at kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelingene til kundene har en høy grad av samarbeid og samskaping i starten av et prosjekt. Dette er viktig for at kommunikasjonsbyråene skal forstå behovene til kunden og problemene som kommunikasjonsavdelingene ønsker å løse. Som tidligere nevnt er det viktig for alle kundene at byråene de jobber med må forstå helheten i merkevaren til organisasjonen, og et tett samarbeid med organisasjoners kommunikasjonsavdeling er noe alle kundene tror kan bidra til dette: *“Det er jo at de*

enda bedre forstår oss som bedrift, så det kan skape en verdiøkning sånn at vi når de målsetningen vi har da” (Kommunikasjonsavdeling 3). Hvis kommunikasjonsbyråene og kommunikasjonsavdelingene samarbeider godt og legger vekt på informasjonsutveksling i innledende fase i kunde-leverandør forholdet, kan dette gjøre det enklere for byråene å sette seg inn i den overordnede merkevaren, kommunikasjonsstrategien og businessen til kunden. Flere byråer trekker frem at hvis kundene i tillegg tør å slippe byråene tett innpå seg er dette noe som forenkler denne prosessen ytterligere:

“Det handler om å ikke bare være en leverandør og oppdragsgiver, vi får jo et veldig eierskap til kundene våre når vi jobber tett sammen. Det er jo noen gang er man lur på hvilken bedrift man jobber i, siden man blir så engasjert i kunden. Man jobber jo med kundene som om det var babyen sin og sitt eget produkt, det er jo en kjempefordel når kunden slipper oss inn i det innerste rom og jobbe tett på. Kunden får masse igjen for å tørre å slippe byråene inn, det blir enklere å bli kjent med hvem de er og hva de trenger da” (Byrå 3).

Til tross for at byråene er positive til et tett samarbeid med kunders kommunikasjon og markedsavdeling, legger de ikke skjul på at det kan ha sine ulemper også. Som tidligere nevnt sier byråene at det kan føre til at arbeidsprosessen kan ta lengre tid: *“Det er en utfordring hvis det blir flere som skal ha en mening om noe og man må gå gjennom flere ledd”* (Byrå 2). En annen ulempe byråene nevner er hvis kundenes kommunikasjon og markedsavdeling skal være med inn i den kreative prosessen eller produksjonen. På spørsmål om hva som er negativt med et tett samarbeid med kunders kommunikasjonsavdeling svarer et byrå: *“Det er forstyrrende hvis de skal være med inn i den kreative fasen”* (Byrå 4). Et annet byrå svarer at: *“Det er forstyrrende hvis kunden for eksempel har design-ressurser inhouse som vi ikke synes er gode nok, men som kunden føler de må bruke siden de har ansatt de”* (Byrå 3). Et resultat av dette er at ingen av kommunikasjonsbyråene har forespurt kundene deres om å få låne kompetansen til ansatte i deres kommunikasjonsavdelinger i produksjonsfasen. Dermed kan vi se at kundedelaktighet, som er en form for samskaping hvor kundene blir trukket inn i produksjonsprosessen, ikke er ønskelig fra byråenes side når prosjektet har tatt steget videre fra den innledende fasen over til produksjonsfasen (Andreassen, Gustafsson & Genauer, 2015). Ifølge byråene er det ulike grunner til at det ikke er ønskelig å benytte seg av den praktiske kompetansen bedrifter har inhouse. Som nevnt ovenfor kan det være at byråene ikke synes at kompetansen kundene har inhouse holder et høyt nok nivå. I en organisasjon jobber også de ansatte i et team som er vant med å samarbeide med hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 405). Det at de ansatte i byrået jobber godt med hverandre er også noe et byrå trekker frem:

“For å være helt ærlig er det jo ikke noe vi har veldig lyst til. Vi er jo et ganske sammensveiset lag med folk her som jobber godt sammen og har høy kompetanse på det vi holder på med. Så det er jo sånn at vi vil jo gjerne gjøre det meste selv når det kommer til produksjon” (Byrå 4).

En av fordelene ved kundedelaktighet for kunder er at det kan redusere kostnader for dem ved at de selv stiller med en grad av egen arbeidskraft i produksjonsfasen (Andreassen, Gustafsson & Genauer, 2015). Hvis byråer først blir forespurt om å bruke kompetansen kundene har inhouse gjør kundene dette ifølge byråene for å spare penger: *“...det er fordi bedriftene ønsker å spare penger. Så i bunn og grunn er det et budsjettspørsmål”* (Byrå 2). Det er også sånn at kommunikasjonsbyråer tjener pengene sine på å selge arbeidstimer. Hvis de aktivt skulle brukt kompetansen kundene har inhouse hadde det blitt mindre timer og et annerledes samarbeidsforhold mellom byrå og kunde:

“Vi lever jo av å selge produksjonstimer, så hvis alle kunder eller kundesamarbeid skulle vært sånn at vi brukte kunders praktiske kompetanse inhouse så ser vi på et helt annet type samarbeid. Da er det nesten snudd på hodet, at en slags kommunikasjonskonsulent går å jobber med en stor produksjonsavdeling. Jeg ser ikke for meg at dette vil være en god løsning. Så ja, dyktige folk vil vi gjerne samarbeide med, men driver jo selvfølgelig business og skal selge det vi gjør. Men nå snakker jeg om produksjonsfasen altså” (Byrå 1).

Basert på uttalelsene til informantene mine på kundesiden kan det tyde på at de er enige i at det kan være forstyrrende hvis kunder er for involvert i den kreative fasen. Kundene sier at etter den innledende briefen og de første samtalene pleier de å la byråene være i fred når det kommer til det kreative arbeidet. På spørsmålet *“hvordan kan et økt samarbeid mellom deres kommunikasjon og/eller markedsavdeling og kommunikasjonsbyråer forstyrre byråene i prosjekter de gjør for dere”* svarer blant annet en kunde at:

“Ja, da er vi inne på det der at vi hvis vi definerer for mye på forhånd så får ikke de utnyttet kreativiteten sin. Da setter vi rammer og ser bare det gamle sporet som vi har gått i før, det kan bli ganske innadvendt. Det kan forstyrre byråene” (Kommunikasjonsavdeling 2).

En annen kunde svarer at:

“Vi må gi dem fred til å jobbe å bruke kreativiteten deres. Man har jo en kalender og «der» skal vi være i mål, men mellom de har fått oppdraget og vi er blitt enige om å møtes for å presentere ideer prøver vi å ikke ta så mye kontakt. Vi ønsker ikke å forstyrre prosessen, vi tar det for gitt at de har forstått oppdraget og vi skal la dem jobbe. Føringer for prosjektet, både store ting og små ting som font, farge og lignende, har vi allerede gitt dem i briefen” (Kommunikasjonsavdeling 1).

Basert på mine data kan det tyde på at både byråer og kunder begge ser nytteverdien av samarbeid og

samskaping i innledende faser, spesielt når det gjelder informasjonsutveksling som gjør at byråene blir bedre kjent med kunders merkevare og behov. Når kommunikasjonsbyråene går over i en produksjonsfase hvor ulike kommunikasjonstjenester blir produsert er derimot begge partene enige i at byråene bør få jobbe i fred. Graden av samarbeid og samskaping er derfor større i innledende fase hvor informasjonsutveksling er i fokus, men synker betraktelig etter den innledende fasen er over. Samarbeid og samskaping mellom organisasjoner kan i noen tilfeller føre til inkrementelle eller radikale innovasjoner ved at leverandør og kunde kombinerer deres kompetanse (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 44). På spørsmål om det har skjedd noe innovativt i samarbeid mellom kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger svarer samtlige av informantene nei. Basert på mine data kan det dermed tyde på at samarbeid og samskaping mellom kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger ikke fører til innovasjon, verken inkrementell eller radikal. Et kjennetegn ved leverandører og kunder i bedriftsmarkedet er at partene utvikler tette relasjoner som bygger tillit mellom leverandører og kunder (Selnes & Lanseng, 2014, s. 262). Både byråene og kundene sier at det hender at de er uenige i hverandres forslag om hvordan prosjekter bør gjennomføres, men at dette naturligvis vil variere fra kunde til kunde og byrå til byrå. Basert på mine data kan det tyde på at tillit spiller en viktig rolle. Tillit er noe byråene og kundene bygger til hverandre over tid, så hvis en kunde samarbeider med samme byrå over lengre tid kan det tyde på at det er mindre uenigheter mellom byrå og kunde i prosjekter. For at samarbeid og samskaping skal være vellykket er det viktig med informasjonsutveksling og å avklare hvem som skal være involvert i prosjektet (Ind, Iglesias & Schiltz, 2013, s. 13). Hvis det er uenigheter mellom byråer og kommunikasjonsavdelinger sier byråene at dette ofte kan knyttes til en dårlig brief, utydelig ansvarsfordeling og en uenighet om hva som er viktig å trekke frem i prosjektet for å få publisitet. Hvis byråene må samarbeide med andre byråer i et prosjekt opplever de også en større grad av uenighet.

I økonomiske termer betaler organisasjoner for at kommunikasjonsbyråer skal utføre bestemte kommunikasjonsoppdrag for dem (Allern, 2015, s. 119). Hvis det er store uenigheter er byråene klare på at de sier ifra til kunden om hva de mener er den beste løsningen i ulike situasjoner. Byråene sier at de er leid inn for å gjøre en jobb og at det er uprofesjonelt av dem som byrå hvis de ikke uttrykker deres faglige mening. På den andre siden ønsker de også å opprettholde et godt forhold til kundene deres, noe som kan gjøre slike situasjoner vanskelig:

“Med de kundene vi har hatt lenge og kjenner godt kan vi si at nå tar du feil, men med de fleste kundene handler det om å opprettholde et godt forhold og få dem til å ha en god opplevelse av å samarbeide med oss. Så det er vanskelig, fordi skal kunden føle at de får det dem vil ha, samtidig hadde vi heller ikke gjort jobben vår hvis vi hadde lagt oss flate og gjort bare det dem ønsket” (Byrå 1).

Til syvende og sist er både kundene og kommunikasjonsbyråene tydelige på at det er kunden som har det endelige ordet og slik har det alltid vært. Kundene forteller at de jevnt over er fornøyde med samarbeidet de har med byråer. Når uenigheter forekommer skjer dette ifølge kundene fordi at byråene ikke er flinke nok til å sette seg inn i helheten til merkevaren til kunden de jobber med.

4.5 Kommunikasjonsbyråer må sette seg inn i helheten til kunders merkevare og business

For leverandører som leverer tjenester til kunder i bedriftsmarkedet er det viktig at de forstår organisasjonens merkevare, deres overordnede målsetninger og hvordan organisasjonen jobber for å nå deres mål (Selnes & Lanseng, 2014, s. 258). En tidligere undersøkelse har vist at noe av det kommunikasjonsavdelinger synes er mest negativt med byråer er byråenes manglende kunnskap til organisasjonen som en helhet. Kommunikasjonsbyråer mangler forankring i og kunnskap om virksomhetens overordnede merkevare. Dette byr på ulike problemer for kommunikasjonsavdelingene (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 96). Et viktig funn som sammenfaller med teorien og ligger til grunn for mange av kundenes samlede negative opplevelser av å jobbe med ulike kommunikasjonsbyråer, er som nevnt når kundene opplever at byråer ikke forstår organisasjonen og merkevaren de jobber med godt nok. Dette er noe alle kundene hadde opplevd, men de var også tydelige på at det ikke var noe som nødvendigvis skjedde ofte. Basert på mine data kan det tyde på at en slik situasjon forekommer oftere når byråer jobber sammen med større organisasjoner og hvis byråer og kunder ikke har samarbeidet over lang tid. Byråene bruker lang tid på å sette seg inn i hva organisasjonene står for, hvilke retningslinjer de opererer etter og hvordan kommunikasjonsavdeling ønsker at den overordnede kommunikasjonen til bedriften skal være: *“Det er det vi savner, større forståelse av hvem vi er som bedrift og hva vi ønsker å oppnå med kommunikasjonen vår”* (Kommunikasjonsavdeling 2). En kunde trekker frem at en av deres største frustrasjon med å jobbe med byråer er når byråene ikke setter seg inn i bedriften på et overordnet nivå. Informanten trekker videre frem at kommunikasjonsarbeidet de gjør er en del av bedriftens totale strategi for å selge produkter. Når et kommunikasjonsbyrå skal gjøre et prosjekt for dem og ikke tar i betraktning hvordan organisasjonen tjener penger eller hvordan kommunikasjonen er et virkemiddel for å selge flere produkter, blir dette et stort frustrasjonsmoment for denne kunden: *“Det er frustrerende når byråer ikke tar høyde for hvordan vi er som bedrift, hvordan vi driver business og hvordan kommunikasjonsarbeidet vårt skal få vår business til å vokse eller bli mer effektiv”* (Kommunikasjonsavdeling 3). Det at byråer til tider kan ta for lett på merkevaren de jobber med er ikke noe som er ukjent for kommunikasjonsbyråene. Et byrå sier blant annet:

“Når man sitter rundt et bord med kunden må man ikke ta for lett på den merkevaren man jobber med. Det har jeg sett og opplevd flere ganger, at folk ikke får den fulle forståelsen og

da blir det en del dårlige forslag. Det har jeg sett blant større byråer, en skikkelig elendig jobb som er helt sjokkerende” (Byrå 2).

Når byråer ikke forstår bedriftene på en god nok måte er konsekvensene at kundene opplever en stor grad av frustrasjon mot byråene. Informantene mine nevner blant annet at hvis byråene ikke forstår bedriften øker sjansen for at det innledende arbeidet som byråene gjør blir forkastet og at de må starte på nytt. Dette fører til at det endelige arbeidet koster flere timer og totalt sett blir dyrere for kundene. En kunde trekker også frem at det til tider kan virke som at byråer er mer opptatt av selve reklamen de produserer enn at det som produseres skal passe inn i en overordnede kommunikasjonsstrategien til bedriften:

“For noen byråer er reklamen i seg selv så viktig at det er det viktigste, mens vi er nødt til å ha et helhetsperspektiv i kommunikasjonen vår. Det å tenke reklame først og fremst blir litt for overfladisk for oss og det er frustrerende. Byråer må forstå at kommunikasjonen skal være med på å bevege en kundemasse, ikke bare at de skal lage noe som ser fint ut”
(Kommunikasjonsavdeling 3).

En annen kunde som opplever stor frustrasjon over at byråene ikke forstår deres merkevare godt nok sier også at dette blir enda verre hvis flere byråer er involvert i samme prosjekt:

“Jeg opplever mange uheldige erfaringer med byråsamarbeid basert på at vi ikke har en felles forståelse av hvem vi er som bedrift og ønskene vi kommer med. Denne frustrasjonen blir enda sterkere når vi har hatt flere byråer som skal samarbeide i samme prosjekt, det er til tider nesten håpløst” (Kommunikasjonsavdeling 2).

For å få kommunikasjonsbyråer til å forstå helheten i bedriftenes ulike merkevarer har kommunikasjonsavdelingene ulike strategier. En av de viktigste strategiene er å jobbe med samme byråer over lengre tid. På et generelt grunnlag gjør dette at kommunikasjonsbyråer på en bedre måte kan sette seg inn i kompleksiteten i kommunikasjonsarbeidet og helheten til bedriftene: *“Når det kommer til samarbeid med byråer har vi en strategi på å ha stabile, gode og langsiktige forhold fordi vi opplever at det hjelper byråene med å forstå businessen og merkevaren vår”* (Kommunikasjonsavdeling 3). For at dette langsiktige arbeidsforholdet skal gi den effekten bedriftene ønsker er flere av kundene tydelig på at det er viktig at byråene i den grad det er mulig stiller med det samme personellet i hvert prosjekt. I noen situasjoner hvor kundene har jobbet med samme byrå over lengre tid har det vært ulikt personell fra byrået i ulike prosjekter. Dette har ført til at

kommunikasjonsavdelingen må drive med opplæring av byråets ansatte fra på hvert nye prosjekt kommunikasjonsbyrået gjennomfører for den samme kunden:

“Det holder ikke alltid å bruke de samme byråene, fordi de har ikke alltid noen gode systemer for hvordan kompetansen og kunnskapen om vår bedrift skal bli ivaretatt. Byråene bør i stor grad stille med de de samme personene i ulike prosjekter med oss om de skal få god forståelse av virksomheten, det er ikke noe de alltid gjør og da blir det problematisk”

(Kommunikasjonsavdeling 2).

Den samme kunden forteller også at de i nær fremtid skal prøve ut en ny metode for å hjelpe byråer de skal jobbe med å få en bedre forståelse av organisasjonen. Kommunikasjonsbyråene skal nå møte virksomhetens fagfolk og ikke bare kommunikasjonsavdelingen eller ledergruppen til bedriften. Håpet er at det skal hjelpe byråene med å få en bedre forståelse og kunnskap av virksomheten på flere nivåer. Kunden tror at dette er en god løsning for å få byråene til å komme med forslag på kommunikasjons tiltak som er mer i stil med hva organisasjonen ønsker. Samarbeid og samskaping er en toveis interaksjon mellom leverandør og kunde, og her ser vi hvordan denne kunden forsøker å sørge for at informasjonsutveksling blir bedre i håp om at det endelige resultatet skal bli bedre (Akillish, 2017, s. 37-38). Et av kommunikasjonsbyråene har ifølge dem selv alltid jobbet på denne måten og fått gode resultater av å jobbe slik:

“Vi bruker timesvis sammen med kundene våre for å bli kjent med dem og stiller en rekke spørsmål. Vi oppsøker virksomheten deres og snakker med alt fra dem i produksjonen, til ansatte og ledere, til kunder og leverandører. I et tilfelle var vi en plass over et døgn og snakket med dem. Det å ha kjennskap til hele økosystemet er viktig. Det er jo for å spare tid etterpå også, innsikt får en aldri nok av. En innsikt du får for en kunde kan du jo dra med deg til et annet prosjekt. Vi har alltid jobbet på denne måten, det er kanskje noe som skiller oss litt fra andre byråer som muligens går litt rett mer på mål” (Byrå 4).

Det nevnte byrået legger til at de jobber på denne måten i de aller fleste prosjekter dem gjør, men at hvis dem jobber med samme kunde over en lengre tid trenger de ikke bruke like mye tid på denne arbeidsmetoden i hvert prosjekt. De legger også til at hvor involvert de skal være i denne fasen også må stå i stil til avtalt pris på prosjektet.

“Dette er noe vi gjør i de fleste prosjekter, men det må stå i stil i avtalt pris. Vi tar jo betalt for tiden vi bruker. Samtidig er det ikke alltid vi kan ta betalt for alle timene vi bruker i disse forberedelsene, vi kan for eksempel ikke ta 1000kr timen for å lese et manus” (Byrå 4).

En kunde har også et annet forslag for å få byråer til å bli bedre kjent med organisasjoner, men er selv klar over at dette kan være urealistisk med tanke på ressursene det vil koste:

“Ideelt sett skulle kanskje noen av deres viktigste ressurspersoner kommet å vært en del av kommunikasjonsavdelingen vår, men det er klart det er vanskelig å få til i praksis på grunn av ressurser. De kan jo selvfølgelig lese seg opp masse om virksomheten også, men du får en annen forståelse når du jobber der” (Kommunikasjonsavdeling 2).

4.6 Viktigheten av briefen

I startfasen av et samarbeid rundt et prosjekt mellom leverandør og kunde må informasjonsutveksling være en prioritet for begge partene hvis prosjektet skal lykkes (Selnes, 2002). Et sentralt element i det innledende fasen av et prosjekt mellom kommunikasjonsbyråer og kunder er briefen mellom kommunikasjonsavdelingen til organisasjonen og byrået som skal utføre kommunikasjonstjenesten. Basert på uttalelsene til kundene er en god og tydelig brief fra deres side med på å legge til rette for at byråers gjennomføring av prosjekter for kunder skal være så vellykket som mulig. Dette er også noe byråene er enige i: *“Hvis det er ulikt oppfatning av hva kunden faktisk ønsker er det ofte på grunn av en utydelig brief og utydelig ansvarsfordeling”* (Byrå 1). Informantene forteller at de bruker briefen til å informere kommunikasjonsbyråene om organisasjonens historie, behov og hva som er målsettingen med kommunikasjonsaktivitetene byrået skal gjøre for kundene. På denne måten blir briefen nok et redskap for at byråene skal bli enda bedre kjent med bedriftenes merkevare. Det er viktig at kundene er konkrete i briefen. De må klare å kommunisere hva de ønsker byråene skal gjøre for dem og ta bort informasjon som er overflødig. En god og tydelig brief blir i følge kundene ekstra viktig hvis flere kommunikasjonsbyråer er involvert i det samme prosjektet. Her vil briefen være med på å få alle de ulike byråene på samme bølgelengde og avklare hvem som har ansvar for hva. Dette er noe flere av kommunikasjonsbyråene er enige i. Et byrå sier:

“Hvis kunden har flere byråer som skal inn i en kampanje, ofte har store kunder et mediebyrå, et performance byrå, et merkevarebyrå og et teknisk miljø, da er det viktig med en god brief og tydelig prosjektstyring. Når kunden drar inn mange aktører er det helt vesentlig at kunden har en god prosjektleder som er flink til å styre det prosjektet. Det er også viktig med en tydelig ansvars- og rollefordeling; hvem gjør hva, når – da går det som oftest bra bra” (Byrå 3).

En kunde som selv har opplevd stor suksess med deres briefen for kommunikasjonsbyråer er tydelig på at tjenestene organisasjonen bestiller av byråer og briefen av disse prosjektet må være forankret i en overordnet kommunikasjonsstrategi:

“Bedrifter må ha en tydelig strategi og en klar formening om hvilken retning en ønsker å gå i med kommunikasjonen. Tjenestene man bestiller av et byrå må være forankret i denne kommunikasjonsstrategien og briefen av prosjektene må sees opp mot bedriftens overordnede målsetninger. En kan ikke bare bestille tjenester for å få noe fint noe, det må være en mening bak prosjektene” (Kommunikasjonsavdeling 3).

Flere av kundene sier også at hvis samarbeidet med byråer ikke fungerer og de to partene har ulike tanker og visjoner, må en gå tilbake til briefen for å se på hva målsetningene bak prosjektet er. Det er tydelig at det er briefen som legger føringene for hva byråene skal jobbe ut i fra. En kunde sier at: *“Det er briefen som legger føringene for hva kommunikasjonsbyråene skal gjøre, ikke byråenes tanker, følelser eller ønsker”* (Kommunikasjonsavdeling 4). En annen kunde sier at:

“Hvis noe ikke fungerer må man gå tilbake til briefen og se at de ulike løsningene ikke besvarer målsetningene i briefen. Vi har noen brandstamps som ligger for hver enkelt merkevare, og hvis det byråene har gjort ikke svarer til disse brandstampsene, så må man gå en runde til” (Kommunikasjonsavdeling 3).

Flere av kundene er også tydelige på at en fordel av å jobbe sammen med samme kommunikasjonsbyrå og samme personell fra byråene over lengre tid, er at briefen ofte fungerer bedre og blir mer effektiv. Hvis kundene jobber med samme byrå og personell trenger ikke kunden begynne en ny opplæringsprosess i bedriftens målsetninger og overordnede kommunikasjonsstrategi i hver brief.

4.7 Kommunikasjonsavdelinger arbeider helst med tekst selv

Et viktig funn i denne analysen er at alle informantene i kommunikasjonsavdelingene sier at de i dag gjør mesteparten av arbeidet med tekst til deres ulike plattformer selv. Dette står i kontrast til tidligere år hvor kundene i større grad også kjøpte teksttjenester av byråer. Ifølge kommunikasjonsavdelingene er det flere grunner til at de i dag arbeider med tekst selv. Den viktigste grunnen virker å være at det er kommunikasjonsavdelingene som er eksperter på egen organisasjon og produktene eller tjenestene bedriften tilbyr: *“Det er jo litt sånn at vi har prøvd å lære andre, men det går på en fagkompetanse. Vi har en ekspertkompetanse på vår merkevare og hva vil tilbyr, derfor går vi ofte inhouse på tekst”* (Kommunikasjonsavdeling 3). Flere av kundene er også tydelige på at tekst er et arbeidsområde de anser seg selv som svært kompetent og trygg på. Flere av de ansatte i kommunikasjonsavdelingene har bakgrunn som journalist eller erfaring med journalistisk arbeid. Dette er ifølge dem selv en viktig grunn til at de så trygge på tekst: *“Jeg har bakgrunn som journalist, så derfor skriver jeg jo 99% av tekstene selv fordi tekst er noe jeg har mye erfaring med”* (Kommunikasjonsavdeling 4). Dermed kan

det ut i fra mine data tyde på at trygghet på egen kompetanse i kombinasjon med en stor forståelse av egen virksomhet er en viktig grunn til at kundene gjør mye av tekst arbeidet selv. Det er også et økonomisk aspekt for kundene å ta hensyn til. Når kommunikasjonsavdelingene har personell som kan gjøre arbeidet inhouse er dette noe organisasjonene sparer penger på. Det økonomiske aspektet er spesielt viktig for den minste kunden: *“I starten tok vi oss også råd til at byråer også utarbeidet tekst, men nå gjør vi alt selv. Når vi har kompetansen på dette inhouse så blir det en måte vi kan spare penger på også”* (Kommunikasjonsavdeling 4). Når kommunikasjonsbyråer først arbeider med tekst for kundene sier kundene at de som oftest må gjøre endringer på denne teksten. Endringene gjøres fordi teksten ikke passer med kommunikasjonsstrategien til organisasjon, med hva organisasjonen ønsker å kommunisere eller fordi at tekstene ikke er gode nok. En kunde sier: *“Det er en blanding. Ofte gjør vi det fordi forslagene deres ikke har vært gode nok så vi føler vi har vært nødt til å rette opp i teksten. Erfaringene er ofte at vi like godt kan skrive tekstene selv”* (Kommunikasjonsavdeling 2). Alle kommunikasjonsavdelingene mener selv at når de endrer teksten så blir den bedre: *“Når vi gjør justeringer på tekster så blir teksten i våre øyne i alle fall absolutt forbedret”* (Kommunikasjonsavdeling 1). Kommunikasjonsbyråene kjenner seg igjen i at kunder i dag i større grad gjør mer arbeid med tekst selv. Basert på mine data kan det tyde på at kommunikasjonsbyråene mener at det ødelegger helheten i tjenesten eller produktet de skal levere når kundene skal jobbe med teksten selv. Et byrå sier blant annet:

“Ofte så trengs det er jo litt mer faglig dybde enn det kommunikasjonsavdelinger kan levere. Vi får kunder til å skrive et utgangspunkt, men for å komme seg over i klarspråk og holde en språklig kvalitet vil vi jo gjerne gå gjennom tekstene deres. Og hvis det er budskap, er det jo en spisskompetanse å formulere en tekst sånn at den kommunikasjonsfaglig virker som den skal. Det er mye sosialpsykologi og atferdsvitenskap som skal til for å utforme et budskap, det holder ikke å være flink i norsk og sånn. Det er mer faglig enn dem tror, de får seg ofte a-ha opplevelser. Vi setter pris på om de kan skrive et lite utkast om vi for eksempel skal skrive en tekst eller gjøre noe arbeid rundt en drill eller et redskap, men ofte ønsker vi bare et kort sammendrag fra våre kunder. Pris, størrelse, kvaliteter og den slags. Vi ønsker jo å gjøre teksten selv fordi vi mener kommunikasjonen blir best da” (Byrå 4).

Et annet byrå sier:

“Eller kunden ønsker, hvis de har tekstressurser selv, så ønsker de å spare penger å gjøre så mye av jobben selv. Men de sitter ikke å forstår hele markedet. Det er ikke bare å skrive en tekst, men det er hele mekanismen rundt en kampanje. Det kan være veldig tungvint å jobbe sånn, når vi skal få halvferdige tekster av kunden som vi må vaske, som vi skal distribuere, men som ikke er skrevet for digitale kanaler. Det kan være et typisk eksempel. Det er ikke noe

galt med pennen til kunden, kan være en god journalist som er god i norsk, men det er ikke alltid helt heldig når kunden skal inn å gjøre deler av jobben selv” (Byrå 3).

I likhet med video, er det også en skjevhet i synet på kompetanse til den andres part i arbeidsforholdet når det kommer til tekst. Kunden mener kommunikasjonsbyråene ikke skriver gode nok tekster blant annet fordi at de mangler en forståelse av merkevaren til organisasjonen, tjenestene eller produktene organisasjonen leverer. Byråene på sin side mener at kundene ikke har den nødvendige faglige tyngden som skal til for å skrive en tekst som påvirker publikum på en ønsket måte, eller at kommunikasjonsavdelingene ikke alltid klarer å forstå hvordan teksten er en del av et større bildet i for eksempel en kampanje. Dermed støtter dette funnet opp om teorien som sier at kommunikasjonsbyråer mener de har en større faglig tyngde enn kommunikasjonsavdelingene, og at dette er deres svar på kritikken om deres manglende forståelse for merkevaren til kunder (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 97).

4.8 Det økonomiske aspektet og kommunikasjonsbyråer i fremtiden

Som nevnt flere ganger i denne analysen er det økonomiske aspektet noe kommunikasjonsavdelingene tenker på i ulike situasjoner. En viktig grunn til at kundene har bygget opp deres egne inhouse avdelinger var blant at de kunne gjøre mer av kommunikasjonsarbeidet selv, som igjen gjør at organisasjonene sparer penger. Ved å gjøre mye av arbeidet med tekst selv sparer organisasjonene ytterligere. Vi så også at i kommunikasjonsbyråers arbeid med å bli kjent med kundene er det et økonomisk aspekt. Hvis byråene skal bruke mye tid på å bli kjent med kunden er dette noe de må ta betalt for. En av de større kommunikasjonsavdelingene er klar på at de brukte kommunikasjonsbyråer mer før i tiden:

“Det var mer bruk av byrå tidligere, både på kommunikasjon og markedsføringsavdelingen vår. Spesielt om en ser på budsjettene er det enorme penger som gikk til byrå da versus hva som går til byråer nå. Tidligere var det også en stund at ledelsen opplevde at bruken av byrå var litt ute av kontroll, så det har også vært en liten oppstramming fra ledelsens side av økonomiske grunner” (Kommunikasjonsavdeling 2).

Den minste kommunikasjonsavdelingen er tydelig på at det økonomiske aspektet er en viktig faktor i de fleste avgjørelser organisasjonen tar når det kommer til kommunikasjonsarbeid og bruk av byråer. Som en liten organisasjon er de nødt til å gjøre mye av kommunikasjonsarbeid selv for å spare penger. Samtidig er de også tydelige på at de er avhengig av å jobbe med byråer for å få det gjennomslaget i kommunikasjonen som de ønsker. Dermed blir det en avveining opp mot kroner og øre på hva de skal bruke byråer til. Som en liten kommunikasjonsavdeling med et begrenset budsjett kommer de også

med en klar oppfordring til byråer som ønsker å jobbe med mindre organisasjoner:

“Alle kommunikasjons og markedsføringsbyråer burde slutte å føre timer fra første telefonsamtale. Jeg tror de ville tjent mye på å være litt rausere, hvor de for eksempel inviterte til en kaffe eller samtale på uten å fakturere for to timer - vent til du faktisk har levert noe. Jeg tror det vil gi en mye større tillit fra kommunikasjon eller markeds sjefen i det lille selskapet og at de da får mer lyst til å bruke selskapet igjen” (Kommunikasjonsavdeling 4).

Når det kommer til bruk av byråer de neste fem årene tror kundene at det enten vil være omtrent den samme bruken som det er i dag eller mindre. En av grunnen til at det kan bli mindre bruk av byråer i fremtiden er av budsjettmessige årsaker. To av de største organisasjonene forteller at budsjettene for kommunikasjon blir betraktelig mindre de neste årene: *“Kommunikasjonsbudsjettene blir videre generelt små sammenlignet med hva dem var tidligere, så da må en gjøre mer ting selv”* (Kommunikasjonsavdeling 2). At budsjettene allerede er under press er også noe et kommunikasjonsbyrå uttrykker: *“Av og til kan budsjettene være under større press nå enn for 5 år siden, det er en forskjell jeg har bemerket meg”* (Byrå 2). En av grunnene til at budsjettene blir mindre for den ene offentlige kunden er på grunn av politikk: *“På grunn av budsjettmessige årsaker så vi blir nødt til å kutte i bruken av byrå. Som følge av regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringstiltak må vi kutte mye penger i budsjettene. Det er snakk om mange, mange millioner kroner i kutt”* (Kommunikasjonsavdeling 1).

For at en organisasjon skal tiltrekke seg kunder må organisasjonen tilbyr tjenester som fyller behov og interesser til kundene deres (Brunsson, 1989, s. 3). Hvis byråer skal være en ettertraktet ressurs å bruke også i fremtiden, er alle kundene er tydelige på at byråer i fremtiden må bli flinkere til å få en økt forståelse for organisasjonen og deres overordnede kommunikasjonsstrategi. Kundene trekker også frem at kommunikasjonsbyråer i fremtiden må ligge i forkant når det gjelder nye teknologiske verktøy og plattformer som brukes i kommunikasjons- og markedsføringsarbeid: *“De må ligge i forkant. Jeg vet ikke hva kanalene blir om 5 år eller formen som er foretrukket om 5 år. De må alltid ha tidstrenden i fingerspissene da. Det er det første jeg tenker på”* (Kommunikasjonsavdeling 1). Dette kan også sees i sammenheng med at kundene mener at byråer i fremtiden må være eksperter med spesialistkompetanse. Kundene sier at dette kan sees i sammenheng med at organisasjonene har bygget opp deres egen kompetanse inhouse for å gjøre mer av det daglige kommunikasjonsarbeidet selv. Det kommunikasjonsavdelingene derimot kommer til å bruke byråer på i fremtiden er større kampanjer og prosjekter som krever ekspertkompetanse og spesialister. En kunde sier: *“Det krever mye å holde seg oppdatert på nye trender og digitalisering, så vi går nok i retning av å kjøpe mer spesialistkompetanse jevnt over”* (Kommunikasjonsavdeling 3). En annen kunde sier at: *“Den spesialiserte kompetansen til byråene blir veldig viktig i fremtiden, enten de er spesialister på for eksempel video, PR, annonsering*

eller hva enn” (Kommunikasjonsavdeling 2). At kommunikasjonsbyråer i fremtiden må holde seg oppdatert på nye trender og være eksperter kommunikasjon er alle byråene enige i. Et byrå sier blant annet at de tror byråer i fremtiden må bli flinkere til å markedsføre seg selv som eksperter på kommunikasjon, hvor byråer enten må gå i en retning av spesialisering eller dybde i tilbudet av tjenester:

“Jeg tror man må bli enda bedre på å spisse sin kompetanse og brande sin egen kompetanse. Man kan ikke ha 10 PR rådgivere som sier «ja jeg er PR-rådgiver da», man må være tydeligere på hva det er de bringer til bordet. De 10 rådgiverne bør være spesialister på ulike områder. Ikke minst om man sitter med kunder da som har fått enda flere ansatte på plass på sin side, hvilken spisskompetanse kan vi likevel by på da som gjør at kunder likevel vil velge oss og bruke mange penger på oss, og utvide spekteret av tjenester da. Man må nok enten jobbe litt mer med flere disipliner, eller at man jobber litt mer nisje. Man må altså enten spesialisere seg eller utvide tilbudet litt, ikke en mellomting” (Byrå 2).

Et annet byrå sier at:

“Jeg tror kanskje byråer må bli tydeligere på det å få frem sin egen ekspertise på kommunikasjon som fag, fordi inhouse avdelinger ofte vil – selv om det er topp kompetent folk der – er i større grad eksperter på sin egen merkevare, eget selskap og spesifikke kommunikasjoner av nettopp det. Men ekspertisen på kommunikasjonsfaget den sitter man nok gjerne med i byråene. Det man må profilere seg på de neste fem årene i enda større grad er kommunikasjons ekspertisen” (Byrå 4).

Basert på mine informanter kan det også tyde på at byråene er klar over at de i fremtiden må produsere innhold billigere. Dette er blant annet fordi at kunder forsøker å produsere mer innhold selv:

“Jeg tror at man må bli flinkere til å produsere billigere og raskere, men fortsatt holde en høy kvalitet på det en leverer. Det tror jeg er nødvendig for at vi skal henge med rett og slett. Hvis ikke kan det være at kundene forsøker å produsere alt innholdet selv” (Byrå 1).

Et interessant funn er at flere av byråene nevner at kommunikasjon rundt bærekraft blir viktigere og viktigere for dem. Dette er et område innen kommunikasjon flere av byråene mener kan bli sentralt i fremtiden. Et annet interessant funn er at et byrå sier at flere av kundene deres i dag har nesten gått helt bort fra produktsalg og over på tjenesteutvikling. Dette kan være noe kommunikasjonsbyråer blir utfordret på i fremtiden:

“Veldig mange kunder driver nå med tjenesteutvikling. Vi har flere ulike kunder i ulike bransjer som nesten har gått vekk fra produksalg til tjenesteutvikling, så jeg tror nok at kommunikasjonsbyråer blir utfordret mer på tjenesteutvikling” (Byrå 3).

5. Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å få en forståelse for hvordan kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer jobber med hverandre, og hva som er viktig for at byråer fremdeles skal være en ettertraktet ressurs å bruke i fremtiden. Dette er et område som er lite forsket på og for å finne svar på dette har jeg foretatt dybdeintervjuer av fire kommunikasjonsbyråer og fire kommunikasjonsavdelinger. I denne oppgaven har jeg forsøkt å besvare følgende problemstilling:

“Hvordan jobber kommunikasjonsavdelinger og kommunikasjonsbyråer med hverandre i dag, og hva er viktig for at byråer fremdeles skal være en ettertraktet ressurs å bruke for kunder i fremtiden?”

Det er i hovedsak to grunner til at organisasjonene har bygget opp deres inhouse kommunikasjonsavdeling. For det første er det en del av organisasjonenes overordnede og langsiktige strategi for å kunne gjøre mer av kommunikasjonsarbeidet selv. På denne måten kan organisasjonene spare penger ved å kjøpe mindre tjenester av byråer. For det andre har kommunikasjonsavdelingene størst kunnskap om egen merkevare, målgruppe, tjenester eller produkter organisasjonen selger. Dermed har kommunikasjonsavdelinger et bedre utgangspunkt enn eksterne aktører for å formidle informasjon om organisasjonen. Selv med en økt inhouse kompetanse benytter organisasjoner seg fremdeles av kommunikasjonsbyråer og det er i hovedsak tre grunner til dette. Byråer har en spisskompetanse som kommunikasjonsavdelingene mangler, spesielt når det kommer til produksjon. Dermed kan byråene produsere det kommunikasjonsavdelingene klarer å konseptualisere, men ikke produsere selv. Kommunikasjonsavdelingene setter også pris på byråers kreative kompetanse og syn på organisasjonen fra utsiden. Avslutningsvis benytter kommunikasjonsavdelingene byråer på grunn av et kapasitetshensyn. Avdelingene kjøper seg tid og er sikre på at arbeidet blir gjort. Ulike organisasjoner vil ha behov for ulike tjenester, men kommunikasjonstjenester som større kampanjer, produksjon av innhold og annonsering på sosiale medier er tjenester alle kommunikasjonsavdelingene kjøper av byråer. Både kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger ønsker og opererer vanligvis med langsiktige kundeforhold. Kunder ønsker langsiktige relasjoner til byråer for at de skal bli bedre kjent med organisasjonen som en helhet, og få en større forståelse av hva deres virksomhet trenger av kommunikasjonstjenester. I noen tilfeller kan kunder med langsiktige relasjoner oppleve å motta størst prioritet og de beste ressursene fra byråene. Byråene gjør enkeltoppdrag for en kunde i håp om at det skal utvikle seg til å bli et langsiktig kundeforhold, mens kundene jobber med byråer i enkeltprosjekter hvis byråene har en nødvendig spisskompetanse for et prosjekt. Kommunikasjonsavdelinger stiller i dag større krav til resultater byråer leverer. Dette er et resultat av en økt kompetanse på deres side, bedre evne til å bestille tjenester og bruk av analyseverktøy som forenkler prosessen med å måle effekt av tiltak. Når byråer gjennomfører et prosjekt for en kunde har

de ukentlig kontakt med kundens kommunikasjonsavdelinger. Det er mer kontakt i start- og avslutningsfasen enn i midtfasen av et prosjekt og kundene er tilfreds med oppfølgingen de får av byråene. Når partene har kontakt er det i dag en økt bruk av videomøter sammenlignet med tidligere, men fysiske møter er fremdeles en viktig møteform for å opprettholde kunderelasjoner. Hvilke personer byråene har kontakt med fra kundene vil variere ut fra størrelsen på kunden, hva slags type arbeid byråene gjør og størrelsen på prosjektet de gjennomfører, men jevnt over har byråene mest kontakt med ledelsen hos kundene. Ved å ha direkte kontakt med ledelsen, som er beslutningstakere hos kunden, opplever byråene at arbeidsprosesser går fortere. Samtidig er det av flere grunner også ønskelig for byråer å ha et tett samarbeid med kunders kommunikasjonsavdeling. Byråene kan oppleve å fornye kompetansen deres og i motsetning til ledelsen snakker kommunikasjonsavdelingene det samme faglige språket som byråene. Den største fordelene begge parter opplever av et tett samarbeid er at det hjelper byråene med å forstå kundens merkevare, business og behov. For at dette skal skje er informasjonsutveksling i startfasen av et prosjekt sentralt, noe som forenkles hvis kundene tør å slippe byråene tett innpå seg.

Begge parter ser nytteverdien av å ha en høy grad av samarbeid og samskaping i den innledende fasen av et prosjekt, men når prosjektet går over i en kreativ produksjonsfase synker derimot graden av samarbeid og samskaping betraktelig. I denne fasen er kundedelaktigheten lav, men dette er noe kundene har forståelse for. Byråene ønsker å jobbe alene i produksjonsfasen og opplever det som forstyrrende hvis kommunikasjonsavdelingene skal bidra i produksjonen. Hvis ansatte fra kundens kommunikasjonsavdeling skal bidra i denne fasen blir det også færre arbeidstimer på byråene. Hvis kunders kommunikasjonsavdeling tar en aktiv del i produksjonsfasen er det på deres initiativ og et tiltak for å spare penger. Selv om kundene totalt sett er fornøyde med samarbeidet med byråene, er det vanlig at uenigheter mellom partene oppstår. Fra byråenes side kan uenigheter knyttes til en dårlig brief, utydelig ansvarsfordeling og ulik tankegang om hva som er viktig å trekke frem i prosjektet. Hvis flere byråer er involvert i samme prosjekt kan også graden av uenighet øke mellom de involverte partene. Selv om kunderelasjoner er viktig for byråene, uttrykker de likevel alltid deres faglige meninger om hva de mener er de beste løsningene for prosjektet. Til syvende og sist er det likevel kundene som har det siste ordet når beslutninger skal tas. Fra kundenes side oppstår uenigheter som følge av at byråer mangler forståelse for merkevaren, kommunikasjonsstrategien og businessen til organisasjonen de jobber for. Dette er noe som ligger til grunn for mange av kommunikasjonsavdelingenes negative opplevelser av å jobbe med kommunikasjonsbyråer og er også en kjent problemstilling for byråer. Hvis byråer jobber med store organisasjoner eller flere byråer er involvert i samme prosjekt øker sannsynligheten for at dette blir et problem. Kunder og byråer med et langsiktig kundeforhold har ofte mindre grad av uenigheter i prosjekter. Partene har en større grad av tillit til hverandre og har større tiltro til de ulike forslagene partene foreslår. Langsiktige kundeforhold gjør også at brifen mellom partene fungerer bedre. Briefen som holdes for byråene i den innledende

fasen av et prosjekt er sentral for at prosjektet og samarbeidet skal bli så vellykket som mulig. Briefen informerer om kundens behov og målsettinger, og legger føringer for hva byråer skal jobbe ut ifra. En god brief kan også være et viktig tiltak kommunikasjonsavdelingene kan gjøre for at byråene skal få en bedre forståelse av organisasjonens merkevare, business og overordnet kommunikasjonsstrategi. Hvis flere byråer er involvert i samme prosjekt blir briefen enda viktigere. Briefen vil da få alle byråene på samme bølgelengde og avklare hvilket byrå som har ansvarsområde for hvilke deler i prosjektet. Kommunikasjonsavdelinger i dag gjør også det meste av arbeidet med tekst selv. Dette er fordi at de ser på seg selv som eksperter på egen organisasjon og produktene eller tjenestene organisasjonen tilbyr. Mange ansatte i kommunikasjonsavdelinger har også journalistisk erfaring og ser på tekst som et arbeidsområde de er svært kompetente på. Dermed mener kunder at de selv har best forutsetninger for å skrive tekstene slik de vil ha dem, i tillegg til at organisasjoner sparer penger på å skrive tekstene inhouse. Hvis organisasjoner først kjøper teksttjenester av byråer må avdelingene ofte endre denne teksten for å tilpasse den til organisasjonens overordnede kommunikasjonsstrategi. Byråene mener derimot at det ødelegger helheten i tjenesten de leverer til kundene hvis kommunikasjonsavdelingene skal endre eller skrive sine egne tekster. Det er en skjevhet i synet på kompetansen til andres part på dette arbeidsområdet. Både byråene og kommunikasjonsavdelingene mener de selv er best egnet til å skrive tekster i prosjekter byråene gjør for kunder. Denne skjevheten i kompetanse kom også frem hos noen av kundene når det gjaldt video.

En økt inhouse kompetanse og mindre budsjetter gjør at bruken av byråer mest sannsynlig blir mindre for kommunikasjonsavdelingene i fremtiden. For å fremdeles være ettertraktet ressurs for kunder i fremtiden bør byråer bli flinkere til å få en større forståelse for organisasjoners business, deres merkevare og overordnede kommunikasjonsstrategi. Byråer bør stille med det samme personellet i ulike prosjekter de gjør for kunder som de har en langsiktig kunderelasjon til. Videre burde de snakke med blant annet kunders fagfolk, kommunikasjonsavdeling, ledere og kunder for å bli bedre kjent med kunden. Hvis byråer og kunde har ulike tanker og visjoner om prosjektet burde byråene gå tilbake til briefen for å se på hva som er kundens føringer og målsettinger for prosjektet. I fremtiden vil organisasjonene prioritere å bruke byråer på større kampanjer og prosjekter som krever spesialkompetanse. Byråer må derfor satse på å ha spisskompetanse på ulike kommunikasjons tjenester og være oppdatert på nye teknologiske verktøy og plattformer. For å gjøre dette burde byråer ha fokus på kompetanseutvikling av deres ansatte. Byråer må også fremme deres ekspertkompetanse på kommunikasjon og produsere innhold billigere. For å skape langvarige kunderelasjoner til en mindre organisasjoner må byråene ha i tankene at slike organisasjoner har mindre budsjetter. Byråer kan bygge tillit ved å for eksempel ikke ta betalt for den første konsultasjonen, men vente til planer for prosjektet er mer veletablert. Byråer må også følge med på ulike trender i samfunnet og tilpasse seg disse. Kommunikasjon rundt bærekraft og overgangen fra produktsalg til tjenesteutvikling er trender som byråer opplever som viktig i fremtiden.

6. Videre forskning

Funnene i denne oppgaven er begrenset ved at jeg kun har tatt i bruk kvalitative dybdeintervjuer for å undersøke oppgavens problemstilling. For å få en dypere forståelse ville det vært optimalt å bruke metodisk triangulering ved å ta i bruk både kvalitativ og kvantitativ metode i samme oppgave. Dette vil jeg anbefale for de som skal forske videre på temaet for denne oppgaven. På denne måten kunne en fått en større innsikt i hvor generaliserbare funnene i min oppgave er. Det kunne også vært interessant å benytte seg av observasjonsstudier og følge et kommunikasjonsbyrå og en kommunikasjonsavdeling når de jobber sammen. På denne måte kunne en muligens gått mer inn i detaljnivå på funnene jeg hadde i min oppgave. Avslutningsvis ville det også vært spennende å gjøre et casestudie i en kommunikasjonsavdeling for å undersøke hvordan de jobber med deres daglige kommunikasjonsarbeid, og hva de kunne gjort for å forbedre deres kommunikasjonsarbeid.

7. Referanser

Aasen, T, M, B. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Akhilesh, K, B. (2017). *Co-Creation and Learning: Concepts and Cases*. New Delhi: Springer India

Allern, S. (1997). *Når kildene byr opp til dans*. Oslo: Pax Forlag.

Allern, S. (2015). PR byråene og politikken. I Ø. Ihlen, E. Skogerbø & S. Allern (Red.), *Makt, medier og politikk: norsk politisk kommunikasjon* (s. 219-231). Oslo: Universitetsforlaget.

Andreassen, T, W., Gustafsson, A. & Gebauer, H. (2015). Å skape verdier sammen med kundene: Hva er viktig? *Magma*, 2015, Årg. 18, nr.4, s. 40-51.

Askheim, O, G, A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: Wiley

Brønn, P, S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk

Filstad, C. & Blåka, G. (2007). *Learning in Organizations* (1. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Fombrun, C, J. & van Riel, C, B, M. (2004). *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: FT Prentice Hall

Godson, M. (2009). *Relationship marketing*. Oxford: Oxford University Press

Gulbrandsen, T. & Eriksen, I. (2013). *Kommunikasjonsrådgivere - en yrkesgruppe med innflytelse i samfunns- og arbeidsliv*. Hentet fra <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/177447>

Ihlen, Ø. & Robstad, P. (2004). *Informasjons og samfunnskontakt: perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Ind, N., Iglesias, O. & Schultz, M. (2013). Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation. *California Management Review*, mai 2013, Vol.55(3), s.5-25.

<https://doi.org/10.1525/cm.2013.55.3.5>

Ipsos (2020, 21. januar). Ipsos SoMe-tracker Q4'19: Profiler, bruksfrekvens og utvikling. Hentet fra <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q419-profiler-bruksfrekvens-og-utvikling>

Jacobsen, D, I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Jacobsen, D, I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P, A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt

Kalsnes, B. & Larsson, A. O. (2015). Med makt til å like? Sosiale medier og politisk kommunikasjon. I Ø. Ihlen, E. Skogerbø & S. Allern (Red.), *Makt, medier og politikk: norsk politisk kommunikasjon* (s. 219-231). Oslo: Universitetsforlaget.

Kleppe, R, R. (2017, 10. februar). Kommunikasjonsbransjen. Hentet fra

<https://ndla.no/nb/subjects/subject:1/topic:1:171906/topic:1:166321/resource:1:162465/4015>

Kommunikasjonsforeningen. (2020). *Kommunikasjonsforeningens historie*. Hentet fra

<https://www.kommunikasjon.no/om-oss/kommunikasjonsforeningens-historie>

Ness, O. (2014, 09. mai). Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell? Hentet fra

<https://www.napha.no/content/14929/samarbeid-ellersamhandling-er-det-noen-forskjell>

Ramasway, E. & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford: Stanford University Press

Selnes, F. (2002). Markedsstrategi - markedsandel eller kundelojalitet? Hentet fra

<https://www.magma.no/markedsstrategi-markedsandel-eller-kundelojalitet>

Selnes, F. & Lanseng, E, J. (2014). *Markedsføringsledelse: med digitale verktøy*. Oslo: Gyldendal akademisk

Statistisk Sentralbyrå (2017, 05. oktober). Bruker sosiale medier til omdømme og rekruttering. Hentet

fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/bruker-sosiale-medier-til-omdomme-og-rekruttering>

Sylte, G. G. (2019). *Samskaping leverandør og kunde: En kvalitativ studie av hvordan samskaping mellom kunde og leverandør kan styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling.*

(Mastergradavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Hentet fra

[https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2626970/Sylte%2C%20Geir%20Dagfinn.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[xmlui/bitstream/handle/11250/2626970/Sylte%2C%20Geir%20Dagfinn.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2626970/Sylte%2C%20Geir%20Dagfinn.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Teft (2019). Bransjerapporten 2019. Hentet fra <https://teft.no/aktuelt/bransjerapporten-2019/>

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2017). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk

William, C. (2018, 24. april). The Growth Of Video Marketing And Why Your Business Needs It.

Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/04/24/the-growth-of-video-marketing-and-why-your-business-needs-it/>

Wood, J. T. (2013). Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication.

Wadsworth: Cengage Learning

Østbye, H., Helland, K., Knapkog, K., Larsen, L. O. & Moe, H. (2016). Metodebok for mediefag.

Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide til kommunikasjonsbyråene

1. Personlig

- 1.1 Hvilken stilling har du?
- 1.2 Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

2. Kort om bedriften

- 2.1 Hvordan vil du beskrive dere som byrå? (Kommunikasjonsbyrå, markedsføringsbyrå, reklamebyrå, PR-byrå, noe annet?)
- 2.2 I korte trekk, hvilke tjenester tilbyr dere i dag?
- 2.3 Har tjenestene dere tilbyr endret seg de siste 5 årene, og hvis det; hvordan?

3. Kontakt med kundene

- 3.1 Hvilke typer kunder jobber dere med? (privat/offentlig/enkeltpersoner)
- 3.2 Er det vanligst at dere jobber med kunder over en lengre tid, eller enkeltprosjekter?
 - > Hvordan var dette for 5 år siden?
 - > Er det en forskjell på hvordan dere jobber med bedrifter om kundeforholdet er langvarig VS et enkeltprosjekt? (hvilken forskjell)
- 3.3 Hvordan kommuniserer dere med kundene deres når dere arbeider med et prosjekt for dem? (E-mail, tlf, ansikt-til-ansikt, skype)
 - > Har måten dere kommuniserer med kunden endret seg de siste 5 årene?
- 3.4 Hvor mye kontakt har dere i gjennomsnitt med kunden, fra kunden tar kontakt til det endelige produktet er levert? (Månedlig, ukentlig, daglig)
 - > Hvordan var dette for 5 år siden?
- 3.5 Hvem har dere mest kontakt med fra kundens side når dere gjennomfører prosjekter for dem? (leder, kommunikasjonsrådgiver o.l.)
 - > Har dette endret seg de siste 5 årene?

4. Bedrifters økning i kompetanse

- 4.0 Hva betyr det for dere at bedrifter øker sin egen kompetanse innenfor deres fagfelt?
- 4.1 Har samarbeidet med kunders kommunikasjon og markedsavdeling økt de siste 5 årene?
 - > Hvordan var samarbeidet for 5 år siden?
 - > Er det ønskelig for deres del å ha et tett samarbeid med disse avdelingene?
- 4.2 Kan du fortelle noe om hvordan dere i dag samarbeider med kundenes kommunikasjon- og markedsavdeling?
 - > Har du noen eksempler på noe innovativt/kreativt som har skjedd i et tett samarbeid med kunders kommunikasjon og markedsavdeling?
 - > Har dere lånt kompetansen til medarbeidere til kundene deres i prosjekter dere har gjort for dem? (Hvilken kompetanse?:grafisk, film, foto o.l)

- 4.3 Hvordan kan et økt samarbeid med kunders kommunikasjon og markedsavdeling hjelpe dere i prosjekter dere gjør for dem?
- 4.4 Kan du tenke deg noen måter et økt samarbeid med kunders kommunikasjon og markedsavdeling kan forstyrre dere i prosjekter dere gjør for dem?
- 4.5 Har bedrifters økningen i kompetanse endret hva slags type arbeid dere gjør for kunder, eller er det relativt likt i dag som for 5 år siden?
- 4.6 Er det noe type arbeid du vet dere gjør mindre av for kunder i dag sammenlignet med for 5 år siden? : Litt vanskelig å si....
- 4.7 Er det noe type arbeid du vet dere gjør mer av for kunder i dag sammenlignet med for 5 år siden?
Selv med økt in-house kompetanse kommer bedrifter fremdeles til kommunikasjonsbyråer for arbeid.
- 4.8 Hvorfor tror du at de gjør det?
- 4.9 Er det noen konkret kompetanse eller ferdigheter som kommunikasjonsbyråer har, som bedriftene søker etter?
- 4.10 Stiller kundene deres større krav til resultatene dere leverer til dem i dag VS 5 år siden?
- 4.11 Er det vanlig at dere og kundene deres har ulike meninger om hvordan prosjekter dere gjennomfører for de bør gjennomføres?
-> Hvordan løser dere slike situasjoner?
- 4.12 Er det dere eller kundene deres som sitter med det endelige ordet når beslutninger i prosjekter skal tas?
-> Hvordan var dette for 5 år siden?

5. Kundeforhold de neste 5 årene

- 5.1 Ser du for deg at samarbeidet med kundenes kommunikasjon- og markedsavdelinger blir større eller mindre de neste 5 årene?
-> Kan du tenke deg noen typer arbeid et økt samarbeid blir mer vanlig?
- 5.2 Hvordan tror du kommunikasjonsbyråer vil jobbe med kundene sine de neste 5 årene?
- 5.3 Har du noen tanker om tjenester kommunikasjonsbyråer må tilby de neste 5 årene for å fortsatt være en ettertraktet ressurs for bedrifter?
- 5.4 Gjør dere noen konkrete grep for å forsikre dere om at dere fremdeles har en posisjon som "eksperter" på kommunikasjon? (Neste 5 år, kurs, utdanning o.l)
- 5.5 Er dere bevisst på å øke kompetansen til deres ansatte?
-> Hvordan?

6. Avslutning

- 6.1 Er det noe jeg ikke har spurt om som du ønsker å legge til?

Vedlegg 2: Intervjuguide til kommunikasjonsavdelingene

1. Personlig

1.1 Hvilken stilling har du?

1.2 Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

2. Kort om bedriften

2.1 Hvorfor har dere bygget opp deres egen inhouse kommunikasjon- og markedsavdeling?

2.2 Hvilke kommunikasjons og markedsføringsoppgaver gjør dere inhouse?

-> Hvordan var dette for 5 år siden?

-> Er det ønskelig fra deres side å gjøre så mye som mulig av kommunikasjon og markedsføring selv, og hvis ja; hvorfor?

2.3 Hvor ofte jobber dere med et kommunikasjonsbyrå?

-> Hvilken type arbeid er det kommunikasjonsbyråer gjør for dere?

3. Kontakt med kommunikasjonsbyråer

3.1 Er det vanligst at dere jobber med kommunikasjonsbyråer over en lengre tid, eller i enkeltprosjekter?

-> Hvordan var dette for 5 år siden?

3.2 Når et kommunikasjonsbyrå gjennomfører et prosjekt for dere fra start til slutt, hvor mye kontakt har dere med dem? (*Månedlig, ukentlig, daglig*)

-> Hvordan var dette for 5 år siden?

4. Bedrifters økning i kompetanse

4.1 Har samarbeidet mellom deres kommunikasjon- og markedsavdelingen og kommunikasjonsbyråer har blitt større de siste 5 årene når de gjennomfører prosjekter for dere?

-> Hvorfor tror du det er blitt sånn?

-> Hvordan var samarbeidet for 5 år siden?

-> Er det ønskelig for deres del å ha et enda tettere samarbeid med kommunikasjonsbyråene som jobber for dere enn dere har i dag? (*hvorfor?*)

4.2 Kan du fortelle noe om hvordan dere i dag samarbeider med kommunikasjonsbyråer?

-> Har du noen eksempler på noe innovativt/kreativt som har skjedd i et tett samarbeid med dere og kommunikasjonsbyråer? (*samhandling*)

-> Har kommunikasjonsbyråer lånt kompetansen til medarbeiderne deres i prosjekter de har gjort for dere? (*Hvilken kompetanse?; grafisk, film, bilder o.l*)

4.3 Hvordan kan et økt samarbeid mellom deres kommunikasjon og markedsavdeling og kommunikasjonsbyråer hjelpe dere i prosjekter de gjør for dere?

4.4 Kan du tenke deg noen måter et økt samarbeid mellom deres kommunikasjon og markedsavdeling og kommunikasjonsbyråer kan forstyrre kommunikasjonsbyråene i prosjekter de gjør for dere?

4.5 Er det noe type arbeid du vet kommunikasjonsbyråer gjør mindre av for dere i dag sammenlignet

med for 5 år siden?

4.6 Er det noe type arbeid du vet kommunikasjonsbyråer gjør mer av for dere i dag sammenlignet med for 5 år siden?

Selv med økt in-house kompetanse velger flere organisasjoner fremdeles å samarbeide med kommunikasjonsbyråer.

4.7 Hvorfor velger dere å fremdeles samarbeide med kommunikasjonsbyråer?

4.8 Kan du peke på noen konkrete ferdigheter eller kompetanse som kommunikasjonsbyråer har, som dere søker etter når dere samarbeider med dem?

4.9 Stiller deres større krav til resultatene kommunikasjonsbyråer leverer til dere i dag VS 5 år siden?

4.10 Er det vanlig at dere og kommunikasjonsbyråene har ulike meninger om hvordan prosjekter de gjør for dere bør gjennomføres?

-> Hvordan løser dere slike situasjoner?

4.12 Er det dere eller kommunikasjonsbyråene som sitter med det endelige ordet når beslutninger i prosjekter skal tas?

-> Hvordan var dette for 5 år siden?

5. Kundeforhold de neste 5 årene

5.1 Ser du for deg at samarbeidet med deres kommunikasjon- og markedsavdeling og kommunikasjonsbyråene blir større eller mindre de neste 5 årene?

-> Kan du tenke deg noen type arbeid et økt samarbeid blir mer vanlig?

5.2 Hvordan tror du bedrifter med større kommunikasjons- og markedsavdelinger vil jobbe med kommunikasjonsbyråer de neste 5 årene?

5.3 Hva gjør dere for å ytterligere styrke kompetansen til deres kommunikasjon og markedsavdeling? (kurs, utdanning o.l)

5.4 Har du noen tanker om hvilke tjenester kommunikasjonsbyråer må tilby de neste 5 årene, for at de fremdeles skal være en ettertraktet ressurs for bedrifter?

6. Avslutning

6.1 Er det noe jeg ikke har spurt om som du ønsker å legge til?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informantene

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Er arbeidsforholdet mellom kommunikasjonsbyråer og kunder i endring?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge om måten kommunikasjonsbyråer og kunder jobber på er i endring, som følge av at flere organisasjoner i dag har bygget opp sin egen kommunikasjon- og markedsavdeling. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å analysere og kartlegge hvordan kommunikasjonsbyråer i dag jobber med deres kunder, nå som flere og flere av kundene deres i dag sitter på mye kompetanse om kommunikasjon og markedsføring. Dette har de fordi flere og flere bedrifter bygger opp sine egne kommunikasjons- og markedsavdelinger. Prosjektet vil bunne ut i en rapport på ca 60 sider, med hovedvekt på kvalitativ forskning.

Hovedproblemstillingen jeg vil analysere er: «Hvordan jobber kommunikasjonsbyråer og kommunikasjonsavdelinger med økt kompetanse med hverandre i dag?» Temaer som vil bli tatt opp er blant annet: Utførelse av arbeidsoppgaver, kontakt mellom byrå og kunde, samhandling og potensielle trender for utføring av arbeid og kontakt mellom byrå og kunde de neste fem årene.

Dette er en masteroppgave ved NTNU, som er en del av masterstudiet ”Medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi”.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å kunne besvare problemstillingen vår ønsker jeg å intervju ledere og/eller kreative ledere i kommunikasjonsbyråer, og ledere og/eller kommunikasjonsrådgivere for bedrifter som har bygget opp en egen kommunikasjonsavdeling, men som fremdeles samarbeider med kommunikasjonsbyråer. Hvis det er nødvendig vil jeg også foreta meg et ekspertintervju. Som følge av dette benytter jeg meg av et strategisk utvalg av informanter og muligens snøballutvalg. Det er frivillig for informantene å delta og alle informantene og deres svar vil bli anonymisert. Der det er aktuelt vil vi fortelle informantene hvor vi har fått h*n kontaktopplysninger fra, og tillatelser i forbindelse med dette. Forskningsprosjektet vil ta utgangspunkt i opplysninger og data fra omkring 10 informanter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller til et dybdeintervju som varer rundt 45-60 minutter. Spørsmålene stilt i intervjuet tar sikte på å kartlegge kommunikasjonsbyråer og bedrifters inntrykk av hvordan kommunikasjonsbransjen er i en endring. De viktigste spørsmålene går ut på hva informantene tenker om arbeidsforholdet og samarbeid med byrå/kunde. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene. Disse lydopptakene vil bli lagret på en kryptert minnepenn for at sikkerheten til informantene skal bli ivaretatt på en forsvarlig måte.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon (Institutt for sosiologi og statsvitenskap) er meg og veileder.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysninger vil datamaterialet lagres på en kryptert minnepenn. Informantene vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen da innhentet data vil oppsummert i en generell analyse, og hvis det et behov for å bruke sitat eller lignende vil vi enten benytte uekte navn eller koder/tall.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 08.06.20. Personopplysninger og opptak ved prosjektslutt vil bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for sosiologi og statsvitenskap har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved Petter Grytten Almklov, på epost (petter.almklov@ntnu.no) eller telefon: 73559990.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, på epost (thomas.helgesen@ntnu.no) eller telefon: 93079038
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Underskrift:

Med vennlig hilsen
Ole Emil Augland

