



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Examensarbete

Grundnivå

### Se fram i tiden med proaktivitet

---

---

## Hur proaktivitet påverkar relationen mellan reklambyråer och beställare i Sverige

Författare: Kristoffer Jagodzinski och Mattias Fredriksson

Institution: Kultur och samhälle

Handledare: Christo Burman

Examinator: Joakim Hermansson

Ämne/huvudområde: Bildproduktion

Kurskod: GBQ2U9

Högskolepoäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2024-03-28

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (öppet tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

**Abstract:**

Den moderna reklammarknaden presenterar nya relationsutmaningar för reklambyråer och deras beställare. Uppsatsens mål är att undersöka de proaktiva tillvägagångssätt svenska reklambyråer tillämpar i sina arbetsprocesser och ska kunna visa vilka utfall detta ger på byråernas relation till deras olika beställare. Uppsatsen bygger på en tidigare undersökning som berör proaktivitetens roll i byrå-beställarrelationer och som genomfördes utanför Sveriges gränser. Den valda frågeställningen är att undersöka hur dessa proaktiva egenskaper samverkar hos just svenska reklambyråer. Besvarandet av denna fråga ska kunna ge bättre förutsättningar vid tillämpning av olika proaktiva tillvägagångssätt som ska gynna byrå-beställarrelationer. För att kunna tillhandase detta svar gjordes en kvalitativ undersökning i form av semistrukturerade intervjuer med relevant byråpersonal och en kvalitativ analys av den insamlade empirin. I analysen identifierades sex olika delar av proaktiva egenskaper som tillämpades av informanterna. Dessa proaktiva egenskaper visade sig till stor del ha positiva konsekvenser på byrå-beställarrelationen och gav även nya förslag till proaktiva tillvägagångssätt samt hur de kan tillämpas. Även vissa utmaningar med de proaktiva tillvägagångssätten berördes. Sammanfattningsvis använder reklambyråer i Sverige flera proaktiva tillvägagångssätt och har utökat den proaktiva verktygslåda som den tidigare forskningen tillhandahållit.

**Nyckelord:**

Proaktivitet, byrå-beställarrelationer, tillvägagångssätt, reklambyrå, beställare, framförhållning, planering, kommunikation, projekthantering, samarbete.

## Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Problembeskrivning.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Frågeställning .....	3
1.4 Tidigare forskning .....	3
1.5 Teori.....	7
1.5.1 Proaktivitetens egenskaper i byrå-beställarrelationer.....	7
1.5.2 Proaktivitetens resultat i relationssammanhang mellan reklambyrå och beställare.....	8
1.5.3 Implementering av ett proaktivt arbetssätt .....	9
1.6 Metod.....	10
1.6.1 Val av metod.....	10
1.6.2 Insamling av data.....	11
1.6.3 Analysmetod.....	12
1.6.4 Uppsatsens författare .....	14
2. Analys.....	15
2.1 Strategisk framförhållning.....	15
2.2 Erfarenhetsbaserat beslutsfattande .....	18
2.3 Anpassning utefter personlighet .....	21
2.4 Beställaranpassad förslagsframtagning .....	23
2.5 Transparent och ärlig dialog.....	26
2.6 Långsiktiga beställarrelationer .....	29
3. Slutsats.....	31
3.1 Diskussion .....	31
3.2 Resultatdiskussion .....	33
3.3 Metoddiskussion och etik.....	37
3.4 Förslag till framtida forskning.....	38
Referenser.....	40
Bilagor .....	42
Bilaga 1.....	42

# 1. Inledning

## 1.1 Problembeskrivning

Reklambyråernas proaktiva, det vill säga förebyggande, tillvägagångssätt i relation med sina beställare är en del av arbetsprocessen. Beverland et al. (2007, s. 49) redovisar att forskning som bedrivits under flera decennier, tyder på att den proaktiva egenskapen initiativtagande har en möjlig positiv inverkan i relation till reklambyrå-beställarrelationer. Forskning om proaktivitetens betydelse och dess inverkan på byrå-beställarrelationen samt vad proaktivitet specifikt omfattas av i detta sammanhang är dock begränsad (Beverland et al., 2007, s. 49). En god relation mellan reklambyrå och beställare byggs med hjälp av emotionellt band, utbyte av tjänster men även tillit (Shu-Chuan et al., 2019, s. 488). Mortimer och Laurie (2019, s. 28) beskriver att byrå-beställarrelationer i modern tid befinner sig vid en ansträngd punkt på grund av missförstånd och frustration som leder till brist på tillit och samarbetsvilja. Detta relationsklimat visar på att vissa arbetssätt som idag används inte är optimala långsiktigt och motiverar till att hitta nya tillvägagångssätt, för att förhindra konflikter som kan uppstå vid misskommunikation. Genom att identifiera proaktiva arbetssätt som kan främja en ny eller pågående byrå-beställarrelation kan relationsklimatet inom reklambranschen förbättras.

Reklambyråer specialiserar sig på att hjälpa företag i deras marknadsföring. Arbetsuppgifterna kan bland annat sträcka sig från att skapa posters, analysera beställarens verksamhet, producera reklamfilmer och med dessa medel driva omfattande marknadsföringskampanjer. Det är beställaren som kommer till en reklambyrå med ett behov av marknadsföring och är villig att betala byrån som förhoppningsvis kan hjälpa dem med det behovet (Morais, 2007, s. 150). Ett samarbete inom reklambranschen precis som i andra branscher, kan innehålla flera utmaningar som kan påverka relationen negativt. Bristande kommunikation är ett exempel på en negativ faktor som kan följas upp med större konsekvenser i form av missnöje med slutresultatet hos beställaren. Tidigare forskning som gjordes i Australien, påvisar att genom implementering av ett proaktivt arbetssätt kan dessa negativa aspekter reduceras och bidra till en hälsosammare relation och arbetsprocess (Beverland et al, 2007, s. 58). Eftersom den tidigare forskningen inte innefattar den svenska marknaden och att Beverland et al. (2007, s. 58) föreslår en undersökning av överförbarhet och eventuella

unika proaktiva tillvägagångssätt i andra länders marknader, kommer denna uppsats att undersöka hur proaktiva arbetssätt implementeras i den svenska marknaden för att påverka relationen positivt mellan reklambyråer och deras beställare.

För att genomföra undersökningen av relationer mellan reklambyråer och beställare på den svenska marknaden, intervjuades ansvariga personer i olika ledande roller på reklambyråer för att samla in relevant data för undersökningen. Den insamlade empirin användes för att identifiera svenska reklambyråers proaktiva arbetssätt. Data från intervjuerna var fundament till analysen och visade vilka proaktiva arbetssätt som implementerades samt vilka effekter de kan ha på byrå-beställarrelationen. Den tidigare forskningen som gjorts av Beverland et al. (2007, s. 58) tyder på att samarbetet mellan reklambyrå och beställare där implementation av förbyggande tillvägagångssätt gjorts, kan påverka relationen positivt. Uppsatsens definition av proaktivitet är tagen från Beverland et al. (2007, s. 50) vars definition av ett proaktivt arbetssätt i en byrå-beställarrelation är ett tillvägagångssätt att bilda nya möjligheter som ska kunna förutse beställarens framtida behov och hitta relevanta åtgärder som kan leda till förslag på nya synvinklar åt beställaren och på så sätt utveckla relationen.

## **1.2 Syfte**

Målet med denna uppsats är att ta reda på hur svenska reklambyråer arbetar proaktivt och hur det kan påverka deras relationer med sina beställare. Detta kan bidra till en djupare medvetenhet kring vad ett proaktivt arbetssätt innebär och vilka effekter detta kan ha på relationen med beställaren samt hur en reklambyrå ska arbeta för att utnyttja proaktivitet i sin arbetsprocess. För att undersöka det proaktiva arbetssättet hos reklambyråer i Sverige kommer det brytas ner i två delar. Dessa innefattar identifikation av vilka proaktiva arbetssätt som implementeras hos reklambyråer baserade i Sverige och dess effekt på relationen mellan byrå och beställare.

Forskning kring det proaktiva arbetssättet kan med fördel enligt Beverland et al. (2007 s. 58) utökas till flertalet länder för att testa dess generaliserbarhet till olika typer av kulturer och ekonomier samt på så sätt utöka det proaktiva arbetssättet karakteristika innehåll. Denna uppsats utforskar därför hur det proaktiva tillvägagångssättet appliceras av reklambyråer baserade i Sverige. Genom att få reda på hur det proaktiva arbetssättet

appliceras av reklambyråerna baserade i Sverige öppnas nya vägar till hur reklambyråer kan arbeta i samarbete med sin beställare. Detta skapar nya synsätt på hur en byrå kan gå till väga för att fortsätta tillfredsställa sin beställare och med större sannolikhet kunna förnya sitt samarbete (Beverland et al., 2007 s. 58). På så vis får reklambyråer i Sverige en bredare kännedom om fördelarna med de proaktiva arbetsätt som idag används kan dessa appliceras och hjälpa till att forma det tillvägagångssätt som reklambyråer använder sig av för att främja byrå-beställarrelationer.

### **1.3 Frågeställning**

Beverland et al. (2007, s. 49, 58) har redogjort att den proaktiva egenskapen, initiativtagande i relation till byrå-beställarrelationer, redan berörts under en längre tid av flertalet studier och föreslagit att undersökningar av andra länders proaktiva tillvägagångssätt kan undersökas. Uppsatsen kommer därför utgå ifrån att proaktiva tillvägagångssätt redan tillämpas i viss mån hos svenska reklambyråer och i stället fokusera på hur dessa samverkar. Beverland et al. (2007) identifierar tre olika delar av det proaktiva arbetsättet. Dessa involverar det proaktiva arbetsättets karakteristiker, dess påverkan på byrå-beställarrelationer och olika taktiker att använda i arbetslivet. Författarna tillämpar en egen utformning av denna metod och kommer med hjälp av följande frågeställning ta reda på: Hur samverkar de olika delarna av det proaktiva arbetsättet för reklambyråer i Sverige?

För att komma fram till detta kommer följande delfrågor besvaras:

- Vilka proaktiva arbetsätt implementeras i svenska reklambyråers arbetsprocess?
- Vilka effekter har de proaktiva arbetsätten på samarbetet mellan en reklambyrå och beställare i Sverige?

### **1.4 Tidigare forskning**

Den tidigare forskning som lyfts fram är det som antingen direkt eller indirekt berört relationsbaserade aspekter av byrå-beställarrelationer. Den forskning som valts ut stödjer uppsatsens syfte om utforskandet av proaktiva tillvägagångssätt. Den agerar även som en utgångspunkt för att bygga på det som undersökts tidigare inom reklambyrå-beställarrelationer och på så sätt förhoppningsvis utvidga den kunskapsbas som är tillgänglig i dagsläget. Denna uppsats baseras på forskning genomförd av

Beverland et al. (2007) som berört proaktivitetens metoder och verkan på byrå-beställarrelationer. Det undersökta området omfattar hur reklambyråer kan förbättra sin relation med beställarna genom att använda ett proaktivt arbetssätt. Genom att ta initiativ och vidga horisonten kan nya kampanjförslag och en starkare relation med beställarna skapas. Forskningen som Beverland et al. (2007) gjort fokuserar också på betydelsen av att anpassa sig till beställarnas önskemål och hur byrån kan hantera eventuella problem proaktivt för att minska missnöjdhet och öka den generella nöjdheten hos beställarna. Denna undersökning utforskas för att visa hur ett proaktivt arbetssätt kan implementeras och hur det kan bidra till ökad framgång för en reklambyrå och förbättra deras relation med beställarna.

LaBahn och Kohli (1997) vill utöka den förståelse som finns kring beställares hängivenhet och tillit för deras reklambyråer. Forskningen undersöker även hur olika beteenden hos byråer och beställare påverkar deras relation till varandra. Några av de saker som LaBahn och Kohli (1997) kommer fram till är att servicebeteenden från reklambyråer inte tillräckligt för att bygga upp tillit och engagemang hos deras beställare. Det är endast när direkt positiva projektresultat påvisats som servicebeteende och tjänster stärker egenskaperna tillit och engagemang. Dessa aspekter är grundläggande för att förstå hur olika relationella band upprättas och hur byrå-beställarrelation bibehålls. Levin et al. (2019) granskar hur sociala och ekonomiska tjänster etableras, vad en reklambyrås tjänstekvalitet omfattas av och hur det påverkar byrå-beställarrelationen. Det som upptäcktes var att interpersonella relationer och ekonomiskt värde påverkades av kreativ kompetens, projekthantering och projektresultat. Dessa resultat kan sammanlänkas med samma resultatorientering som LaBahn och Kohli (1997) presenterat. Dessa relationella egenskaper är något som starkt kan påverkas av proaktivitet och blev därför något som valdes att användas till uppsatsens analys av data.

Vidare, gällande frågan om servicebeteende, utforskar Davies och Palihawadan (2006) den skiftande toleransen som beställare kan ha för olika byråer när en liknande mängd och kvalitet av service tillhandahålls till beställaren. Det Davies och Palihawadan (2006) kommer fram till kring skiftande tolerans är att det kan bero på specifikt val av service, erfarenheten hos beställaren, den tro beställaren redan har på relationen och

miljöförändring. Detta innefattar också viktiga aspekter av byrå-beställarrelationer och är något som möjligen kan påvisas har en koppling till proaktiva beteenden, speciellt i anknytning till interpersonella relationer. Ett samband till interpersonella relationer är den öppenhet två parter har mot varandra. Yue et al. (2019) presenterar forskning om transparens i anknytning till intern organisationskommunikation, utvecklande ledarskap och tillit inom olika organisationer i USA. Dessa egenskaper granskades genom ett slumpmässigt urval av anställda. Det visade sig att användning av transparent kommunikation och utvecklande ledarskap båda hade positiv verkan på den tillit som de anställda hade till sina överordnade och till företaget i helhet. Valet att inkludera denna undersökning gjordes på grund av en brist i tidigare forskning relaterat till transparens inom byrå-beställarrelationer. Forskningen av Yue et al. (2019) kommer appliceras som en möjlig indirekt förbindelse till hur byråer och beställare kan förbättra kommunikationen mellan varandra.

En relevant aspekt relaterat till byrå-beställarrelationer är dess varierade tidsspann. Fam och Waller (2008) går igenom den livscykel ett byrå-beställarsamarbete har och kategoriserar det i fyra olika stadier: etablering, utveckling, underhåll och upplösning. Studien gjordes på 82 reklambyråer och analyserade deras svar angående byrå-beställarrelationer. Det som delvis upptäcktes var att interpersonella egenskaper var avgörande för val av byråer hos beställarna. Det uppkom även att tillit, ärlighet och engagemang var egenskaper som bidrog till längre byrå-beställarsamarbeten samt att de var som mest värderade under utvecklings och underhållstadiet. Samarbeten i byrå-beställarrelationer kommer alltid involvera en viss grad av interpersonella relationer och bör därför lyftas fram och undersökas ur ett proaktivt perspektiv, speciellt inom byrå-beställarmöten. Davies och Prince (1999) belyser, med en framtagen modell, olika faktorer som påverkar längden av ett samarbete mellan reklambyråer och deras beställare samt hur längden av ett samarbete påverkar säkerheten i relationen. Det görs för att kunna ge vägledning i bibehållandet av framtida beställare. En av de saker som undersökningen kommer fram till är att längre relationer bygger upp en större säkerhet än relationer med kortare tidsspann. Därmed kan det vara viktigt för byrån att applicera tillvägagångssätt som gynnar längre relationer. Då uppsatsen vill hitta tillvägagångssätt som gynnar dessa längre relationer och upptäcka mer av dess positiva egenskaper kan detta visa sig bli relevant att bygga vidare på.



Vafeas och Hughes (2016) gör också en djupdykning i ämnet om långtidssamarbeten mellan byråer och deras beställare men undersöker institutionaliserad kreativitet som utformats tack vare den längre tidsperioden som samarbetet pågått. Med institutionaliserad kreativitet, i relation till byrå-beställarrelationen, menas att reklambyrån genomsyras av beställarens värderingar, normer och regler som kan leda till vissa begränsningar i byråns kreativa arbete. Vafeas och Hughes (2016) kommer fram till att en av de saker som identifierades för att motverka detta var just proaktivitet hos reklambyrån. Denna slutsats kan undersökas med om det finns en medvetenhet kring detta inom de svenska reklambyråerna. Levin et al. (2016) studerar den omfattande inverkan på service relationer och projekt som utspelar sig i långtidssamarbeten mellan reklambyråer och deras beställare. Forskningens tillvägagångssätt är att granska en blandning av både kvantitativa och kvalitativa aspekter i byrå-beställarrelationer. Det som upptäcktes var att reklambyråer bygger tillit och värde i sin relation med beställaren genom både dess kreativa tillämpningar samt hantering av projektets helhet. Proaktivitet har potential att påverka och förbättra dessa egenskaper av ett samarbete och kan på så sätt relateras till det som Levin et al. (2016) undersökt.

Díaz-Méndez och Saren (2018) har undersökt reklambyråers roll i värdeframtagning relaterat till samarbetsprocessen mellan reklambyrå och beställare. Tillvägagångssättet är ett utförande av flera fallstudier där beställares relationer med reklambyråer undersöks. En av de saker som slutligen tas fram är en beskrivning i detalj av olika beställartyper som kan hjälpa byråer förstå vad som kan vara framgångsrika tillvägagångssätt för att gynna gemensam värdeframtagning i byråbeställarrelationer. En som också delar med sig och reflekterar om värdeframtagning i relation till beställartyper är Morais (2007). Morais (2007) som genom personlig reflektion av sin långa karriär och vidsträckt erfarenhet av olika reklambyråroller, undersöker de olika nyanserna som utspelar sig både innan, under och före ett reklambyråmöte. Informationen byggs även upp med hjälp av ett flertal formella intervjuer med account managers från olika reklambyråer. Morais (2007) kommer bland annat in på hur representanter från beställare kan läsas av under affärsmöten och olika strategier för hur byråanställda kan gå till väga med detta. Olika strategier för att presentera information

är ett tillvägagångssätt som kräver planering och medvetenhet om sin beställare som byrå och kan på det sättet vara intressant i en diskussion om proaktivitet.

## **1.5 Teori**

### **1.5.1 Proaktivitetens egenskaper i byrå-beställarrelationer**

Beverland et al. (2007) har undersökt proaktivitetens egenskaper i byrå-beställarrelationer och har identifierat fyra olika egenskaper med ett proaktivt arbetssätt: byråns initiativtagande, vidga horisonten, strategiförändring och signalering.

Initiativtagande kan sättas i kontrast till ett reaktivt agerande där byrån endast svarar på beställarens behov och förfrågningar. Genom att i stället agera initiativtagande sticker byrån ut och minskar sin sårbarhet till marknaden.

Ett sätt att ta initiativ är att vidga sin horisont på marknaden. Nyttjandet av initiativtagande och att som byrå ständigt komma med nya förslag och expandera tankarna kring kampanjer blir ett sätt att stärka relationen med beställaren samt minska byråns sårbarhet till marknaden. Byrån hittar sätt att skilja sig från sina och beställarens konkurrenter samt kommunicerar tillförlitligt detta med beställaren vilket utvecklar relationen i sin helhet. Byråer kan exempelvis tänka utanför boxen angående budgeten och uppmana sin beställare att gå över budgetbegränsningen för att utforska nya idéer. En sådan förändring kan locka till sig beställare på sätt som tidigare inte hade varit möjliga. Detta kan ses som en strategiändring där byrån i stället för att endast arbeta reaktivt gör egna undersökningar då de hanterar viktiga ärenden åt beställaren.

Byråns initiativ till strategiska förändringar är ett sätt att utöka dynamiken i sin relation till beställaren genom att inte längre endast arbeta reaktivt. En aspekt som visar på hängivenheten till byrå-beställarrelationen är byråns beredskap att testa nya idéer och ständigt förbättra de olika förslag på lösningar som de presenterar för beställaren. Byrån utlånar exempelvis sin expertis av kreativa idéer och identifiera de senaste trenderna för att ge nya perspektiv åt beställaren som lätt kan bli hemmablind. Det här initiativtagandet är en typ av signalering från byrån till beställaren. Att som byrå med jämna mellanrum signalera sitt proaktiva arbetssätt till sin beställare hjälper till att visa sin hängivenhet och tillit till byrå-beställarrelationen.

### **1.5.2 Proaktivitetens resultat i relationssammanhang mellan reklambyrå och beställare**

Beverland et al. (2007) undersöker de resultat proaktiviteten påvisar i relationssammanhang mellan reklambyrå och beställare. Forskningen visar att beställare baserar sin nöjdhet på hur lyckad deras kampanj blir och även hur de värderar relationen med reklambyrån. Det betyder dock inte att de alltid kommer vara villiga att förlänga samarbetet i framtiden även om de ovannämnda faktorerna är uppfyllda. Ett proaktivt arbetssätt har ökat den generella nöjdheten med reklambyrån och att reaktivitet minskade missnöjdheten. Det intressanta är att missnöjdhet med relationen mellan reklambyrån och beställaren uppstod även om byrån levererade en välgjord tjänst och levde upp till kraven satta från deras beställare. Kraven är inte det enda som byrån måste anpassa sig till, utan beställarens önskemål är också en stor del. De intervjuade beställarna påstår att brist av anpassning kan leda till uppsägning av kontraktet, därför är det viktigt för båda sidorna att vara medvetna om det och kunna kompromissa vid behov. Uppfyllda önskemål har påvisats att ha en positiv effekt på relationen mellan byrån och beställaren som på det sättet förstärks via lyckade överenskommelser. Nöjdheten hos beställaren i sig är inte direkt relaterat till relationen som de har med byrån och är också något som ska uppmärksammas eftersom det är inget som garanterar förlängning av samarbetet.

Eftersom ett samarbete kan dra ut på tiden, det vill säga det kan ta längre perioder innan reklambyrån kan presentera en färdig produkt för beställaren, baseras nöjdheten på mindre delar av kampanjarbetet och relationen i helhet. En av de intervjuade beställarna i artikeln påpekar att anpassning inte nödvändigtvis har ökat nöjdheten med hela relationen. Anpassning till en situation utan att försöka hantera det proaktivt, anses öka risken för uppsägning av samarbetet utifrån beställarens perspektiv. Den genomförda forskningen visar även att proaktivitet gör mer än bara tillfredsställer beställaren. Reklambyråer är medvetna om fördelarna som kommer med proaktivt arbete och att dess kontinuitet är avgörande för det slutgiltiga resultatet i produktion och relation. Många producenter är övertygade att leda en produktionsprocess på ett proaktivt sätt kommer bidra till positiva interaktioner som i sig leder till en starkare relation mellan dem och deras beställare. Producenterna anser även att om de tar mer initiativ kommer de vara mer tillitsfulla och trovärdiga i deras arbete som också styrker deras relation

med sin beställare. Producenterna nämner att proaktivitet har hjälpt dem med att undvika uppsägning med deras beställare och assisterat till en stabil relation. Resultatet visar att proaktivitet spelar en stor roll för att kunna skapa möjligheter till ett förlängt samarbete.

### **1.5.3 Implementering av ett proaktivt arbetssätt**

Beverland et al. (2007) undersöker proaktivitetens olika typer av implementeringar av proaktiva tillvägagångssätt i relationssammanhang mellan reklambyråer och deras beställare. Forskningen visar på att implementation av ett proaktivt arbetssätt på en byrå kan bidra positivt på ett flertal olika sätt. Ett förslag på detta är att byråer identifierade hur viktigt det är att vara proaktiv i att överkomma deras beställares budgetbegränsningar. Genom att nyttja byråns förmåga att använda sig av marknadstrender och att föreslå eventuella lösningar för att föregripa andra konkurrenter kunde detta uppnås. När detta proaktiva arbetssätt började implementeras visade det på att beställarna betonade vikten av att byrån tar initiativ på detta sätt samtidigt som de stack ut från andra konkurrenter som inte hade infört ett proaktivt arbetssätt.

Det finns också svårigheter med att implementera ett proaktivt arbetssätt. Det måste finnas en balans mellan byrån och beställaren vilket leder till att proaktivitet kräver ett annat förhållningsätt. Byråer kan föreslå nya strategier och idéer, men de har ingen förmåga att genomföra det utan beställarens tillåtande. Alla beställare är inte medvetna eller har förståelse för deras problem eller möjliga lösningar, därför kan dessa strategier och idéer som föreslås mötas av motstånd från beställare. Brist på vilja är oftast vad det handlar om. Det krävs en viss mängd vilja hos beställaren för att få dem att använda sin budget mot en riktning som kanske inte direkt ligger i deras komfortzon.

En annan strategi för att implementera proaktivitet involverar användning av flera kommunikationskanaler. Att skapa flera kommunikationsvägar mellan byrån och beställaren är positivt för att implementera ett proaktivt arbetssätt men också för att öka tydligheten i kommunikationen. Byråer märkte att innan de presenterade ett oväntat förslag behövdes en viss mängd förarbete göras innan den nya idén presenterades. Denna typ av strategi hjälper byråer att bygga närstående relationer med beställare och signalerar att de är involverade i relationen och gjorde det möjligt för dem att föregripa

alla invändningar mot deras förslag. Därför behövs mer beställarkontakt för att hålla dessa relationer vid liv. Företaget måste ständigt vara i kontakt med beställaren formellt i form av möten men också informellt ex. mejl och telefon. Denna ständiga kontakt försäkrar att ingenting bygger upp till en krispunkt. Relationer faller samman när byråer använder sig av en "one size fits all" metod utan att bygga en förståelse för beställarens specifika behov och utveckla lösningar för deras beställare. Behovet av ökat relationsengagemang fick byråer att investera tid i relationer genom att hålla konstant kommunikation med sin beställare. Proaktivitet inom samarbeten ökade beställarengagemang och medförde en ökad livslängd på relationerna. Att införa proaktivitet inom relationer är en självförstärkande strategi som förbättrar kontakten mellan båda parter, vilket gör att beställare blir mer receptiva för ytterligare idéer och att byråer kunde identifiera mer genomtänkta lösningar och förslag.

## **1.6 Metod**

### **1.6.1 Val av metod**

För att kunna få insikt i hur relationer mellan reklambyråer och deras beställare kan påverkas av proaktivitet valdes kvalitativa intervjuer i kombination av en kvalitativ analysmetod. Då kvalitativa intervjuer ska utföras är det viktigt med relevanta personer för den specifika undersökningen (Larsson, 1986, s. 31). I uppsatsens fall är en relevant person någon med en ledande roll som har längre erfarenhet av kommunikation och kontakt med beställare via en reklambyrå (se tabell 1). Kännedom av området som omfattar beställarkontakt i byrå-beställarrelationer var alltså ett krav som sattes vid val av informanter. Anledningen till det är att materialet som samlades in skulle vara så noggrant som möjligt som på det sättet avspeglade en form av situation som reklambranschen befinner sig i. Ett annat krav för att uppsatsen skulle uppfylla sitt syfte är att alla informanter ska vara representanter för svenska reklambyråer. Variationen på informanterna skiljde sig på olika sätt som exempelvis ålder, kön, storlek på reklambyrå, längd i branschen, varierande ledande roller, varierande beställare och arbetsgivare. Det gjordes dock ett val att fokusera på just de proaktiva aspekternas påverkan av byrå-beställarrelationen mer generellt och uppsatsen innefattar inte diskussionen betydelsen av ålder, kön, storlek på byrå, de varierande roller, beställare och arbetsgivare då det blir för omfattande för uppsatsens syfte. De aspekter som valts att uteslutas kan i sig själva ge unika insikter i hur de olika proaktiva tillvägagångssätten

påverkas. Exempelvis kön och ålder kan påverka på hur vissa proaktiva egenskaper tolkas av byrå- och beställarrepsentanter speciellt i interpersonella möten. Detta är som sagt ett väldigt brett område och har valts att uteslutas på grund av först etablera en mer generaliserad bild av proaktivitetens roll i den svenska reklambranschen.

Tabell 1. Informanter till denna studie med jobbtitel och år verksamma i sin roll.

Informantnummer	Jobbtitel	År verksam i roll
Informant 1	Producent	Ej besvarad
Informant 2	Produktionsledare	30 år
Informant 3	Producent	12 år
Informant 4	Produktionsledare	6 år
Informant 5	Producent	≥5 år
Informant 6	Produktionsledare	7 år
Informant 7	Produktionsledare	28 år

### 1.6.2 Insamling av data

Intervjuerna i sig var semistrukturerade vilket innebär att varje intervju hade samma struktur och ordning på frågorna (se bilaga 1). Flexibilitet är en viktig del av kvalitativa intervjuer (Bryman, A, 2011, s. 312). Om informanten exempelvis genom sitt svar råkade beröra ett område som inte låg i fokus från början men ändå kunde bidra med nyttig information, ställdes följdfrågor kopplade till svaret. Intervjufrågorna togs fram med hänsyn till tidigare forskning, teori och frågeställningarna som uppsatsen har som syfte att besvara. Huvudtanken bakom intervjufrågorna är att svaren på dem skulle potentiellt beröra proaktiva tillvägagångssätt, hur en arbetsprocess kan se ut med längre framförhållning och hur informanten tolkade beställarens syn på hur sådana tillvägagångssätt kan se ut.

Samtliga intervjuer tog plats på distans via videomöten vilket möjliggjorde inspelning av intervjuerna samtidigt som det underlättade transkribering, det vill säga överföringen av intervjuerna till skrift. Förutom inspelning av de olika mötena användes Microsoft Words dikteringsverktyg för att få in intervjunerna i textdokument. Det kan ibland förekomma misstag vid transkriberingen (Bryman, A, 2011, s. 312). Därför var det fördelaktigt med två olika typer av informationslagring som ger större marginal på

eventuella fel som hade kunnat uppstå. Transkribering av intervjuer gör även att analysen av det som har sagts under intervjuer blir mer noggranna (Bryman, A, 2011, s. 310). De transkriberade svaren på intervjufrågor jämfördes med varandra och kategoriserades i grupper som baserades på likheter som de olika svaren hade gemensamt.

Valet av metod för insamling av data var, som tidigare skrivet semistrukturerade intervjuer, framtaget med hjälp av rekommendationer från teori och frågeställningarna som uppsatsen har som intention att ge svar på. Det fanns dock andra kvalitativa metoder för datainsamling som hade kunnat användas, exempelvis fokusgruppdiskussioner. Fokusgruppdiskussioner kan beskrivas som gruppsamtal mellan och med flera människor som riktar in sig på diverse delar av ett specifikt ämne (Ahrne & Svensson, 2022, s.105). Valet av att utföra intervjuerna med en informant åt gången gjordes till slut då det tillåter att lättare sätta upp möten med informanter och de djupgående svaren från informanterna blir mindre påverkade av externa faktorer i form av andra informanternas åsikter.

### **1.6.3 Analyismetod**

Den analytiska metod som tillämpades för att analysera det informanterna gav som svar i de kvalitativa intervjuerna är en typ av kvalitativ analys. Staffan Larsson (1986, s. 7) beskriver den kvalitativa analysen som ett sätt att förklara hur en viss karaktäristik hos något har kommit till eller skapats. I uppsatsens analysdel analyserades varje intervju genom att hitta proaktiva karaktäristiker som kopplades till de två delfrågor som ställts i frågeställningen. Larsson (1986, s. 31) förklarar för att kunna hitta ett tings karaktäristik måste ett arbetssätt där läsning och reflektion av den insamlade data ske i en upprepande process. Vid analysen av informanternas frågor applicerades just detta tillvägagångssätt för att identifiera de arbetssätt och effekter som omfattas inom det proaktiva tillvägagångssättet. Efter att denna del av analysen slutförts tillkommer ytterligare en del där en jämförelse mellan de olika informanternas svar utförs och kontraster identifieras (Larsson 1989, s. 31). Dessa jämförelser och kontraster är det som lyftes fram i analysdelen och presenterades som ett grovt underlag till vad som kan ses som proaktiva drag hos reklambyråer i Sverige.

Anledningen till att den kvalitativa analysen valdes var för att den kan med fördel tillämpas på kvalitativa data i form av intervjuer för att få nyanserade analyser av de svar som tillkommer från dessa intervjuer. Uppsatsens kvalitativa analys har i sitt tillvägagångssätt en empirisk utgångspunkt då den undersöker människors faktiska perspektiv genom nedbrytning av empiri (Larsson 1989, s. 13). I uppsatsens fall presenterades en bild av informanternas svar vilket gav en representation av hur de uppfattar sin omvärld. En viktig distinktion i denna beskrivning är att det som togs fram i uppsatsen inte kan ses som fakta av hur någonting alltid ter sig, utan i stället hur informanterna har tolkat olika situationer baserat på deras erfarenheter. Larsson (1989, s. 13) beskriver att en viktig del i den kvalitativa analysen är att informationen som tas fram är grundad i informanternas uppfattning av sin omvärld. När denna beskrivning av analysmetod gjorts är det också av betydelse att lyfta fram svagheter och risker för att ge en mer nyanserad beskrivning av det valda metodtillvägagångssättet.

En brist som kan tillkomma i uppsatsens kvalitativa analysmetod i jämförelse med ett kvantitativt tillvägagångssätt är i den grad tydlighet tillför värde utifrån resultatet. Larsson (1989, s. 41) lyfter fram att ett problem kan vara i beskrivningen av tingens karaktäristik, som kan leda till en platt beskrivning och mindre bidragande än en prövad hypotes. I tillvägagångssättet som tillämpades i den använda metoden blev en viktig del att inte alltid nöja sig med en alltför lätt förklaring utan även att fördjupa sig och leta efter karaktäristiker som också kan ligga latent i informanternas svar. Detta tankesätt blir något som författarna kontinuerligt får ha i åtanke vid analysen av intervju svaren utan att tappa tråden till det som faktiskt undersöks (Larsson 1989, s. 41). Det är alltså en balansgång mellan redogörelse av olika betydelser i svaren och de faktiska delfrågor som ska besvaras som måste appliceras när analys av materialet samt slutgiltiga presentationen av resultatet redogörs.

Hur informanterna skulle tilltalas genom uppsatsen har diskuterats noggrant mellan författarna. För att informanterna skulle känna sig trygga, tilltalas de Informant 1, 2, 3 osv. genom hela uppsatsen. Samlad information om informanterna har endast använts som stöd för uppsatsen och raderades efter att uppsatsen var färdig. De fyra forskningsetiska principerna från Vetenskapsrådet (2002) har använts när de intervjuade informanterna informerades om uppsatsens syfte. De fick fritt val att delta och



bestämma hur deras information skulle behandlas. Informanternas uppgifter hanterades med högsta möjliga konfidentialitet och lovades att den insamlade informationen endast skulle användas i syfte att slutföra uppsatsen.

#### **1.6.4 Uppsatsens författare**

När denna uppsats påbörjades var tre författare involverade. De var alla ansvariga för delarna: inledning, intervjuer och transkribering. Resterande arbete inklusive ändringar i inledningskapitlet är skrivna och slutförda av två författare. Uppsatsen är alltså skriven av flera författare, detta kan ha olika effekter både på innehåll och tillvägagångssätt. Som flera författare är det viktigt att fördela arbetet jämnt. En utmaning som tillkommer med flera författare är att hålla texten konsekvent och sammanhängande, vilket är något som författarna hade i åtanke genom hela skrivprocessen. Uppsatsens olika kapitel fördelades jämnt mellan författarna och korrekturlästes sedan tillsammans för att uppnå en enhetlig struktur. Fördelningen såg ut på följande vis: inledningskapitlet författades gemensamt. Analysdelen delades upp på följande vis: Kristoffer Jagodzinski författade underkapitel 2.1, 2.3 och 2.5. Mattias Fredriksson författade 2.2, 2.4, och 2.6. I slutsatskapitlet fördelades resultatdiskussionen utefter den fördelning som gjordes i analysdelen för att ge varje författare diskussionsmöjlighet rörande sitt specialområde. Resterande underkapitel i slutsatskapitlet författades gemensamt.

Problem som kan uppstå till konsekvens av flera författare är meningsskiljaktigheter inom olika uppsatsområden. Detta skapar en risk för konflikt och oenigheter som kan leda fördröjningar i arbetsprocessen. Det är därför viktigt att ha en medvetenhet kring dessa negativa aspekter så att de kan hanteras genom transparent dialog och förståelse för sina samarbetspartners. Att vara flera författare kommer även med vissa fördelar. Genom att samla in resultat från olika segment och granska dem tillsammans, kunde författarna få en bredare syn på ämnet och en mer nyanserad slutsats. Samarbete och utbyte av information kan hjälpa författarna att utmana varandra och på så vis bidra till att skapa en mer innovativ och högkvalitativ uppsats. Så länge en medvetenhet finns kring dessa för- och nackdelar finns goda förutsättningar genomföra forskningen från start till slut.

## 2. Analys

Proaktivitetens roll i byrå-beställarrelationer, bland annat inom området att få förlängt samarbete, är av stor betydelse då det leder till fler jobbmöjligheter för reklambyråer. Beverland et al. (2007, s. 58) kommer fram till att proaktiva egenskaper och handlingar är en central byggsten för en större chans till ett förlängt samarbete mellan byrå och beställare. För att uppnå förutsättningar som gynnar förlängt samarbete kommer uppsatsens analys ta fram definitioner av olika proaktiva egenskaper så att de mer konkret kan appliceras inom olika led hos reklambyråer. Levin et al. (2016, s. 283) påpekar att förlängning av relationer mellan byrå och dess beställare är beroende, inte av enskilda relationselement, utan det kompletta paket av tjänster som en byrå har att erbjuda. Det är därför av relevans att göra en kategorisering i uppsatsen av olika proaktiva egenskaper och tillvägagångssätt för att dessa i så stor utsträckning som möjligt ska kunna appliceras i praktiken hos reklambyråer.

### 2.1 Strategisk framförhållning

I flera av intervjuerna framkommer det att strategisk framförhållning är avgörande i moderna byrå-beställarrelationer, särskilt inom områden där beställarrelationer och projektledning är centrala. Informant 1 understryker vikten av att implementera långa tidshorisonter inom alla led i en byrå, vilket inte bara är en fråga om effektivitetsökning utan även om att förstå och anpassa sig till de varierande processerna och behoven hos olika beställare. Det går därmed att se att denna strategi, som innebär en grundlig förberedelse och planering är av betydelse för att hitta lämpligast metod samt hjälpa beställarna på ett effektivt sätt. Informant 1 tar även upp att utan denna framförhållning kan det uppstå situationer där tidsplaner inte kan hållas, vilket i sin tur kan leda till problem med leveranser och medieköp. Det informant 1 tar upp framhäver betydelsen av en transparent och proaktiv kommunikation med beställarna för att undvika missförstånd och skapa en mer tillitsfull relation. Informant 1 påvisar att en balans av de långa tidshorisonterna med byråns resurser och beställarens förväntningar därmed blir en central del av ett framgångsrikt projektgenomförande. Informant 1 berör strategisk framförhållning på följande sätt:

Att isolera varje enskild kunds behov och sen ta fram tidsplaner där man också är väldigt tydlig om att de inte uppfyller de här olika delarna. Så

faller det också även tillbaka mot kund eller beställare att då kan vi inte hålla en leverans till det här datumet och då kan vi inte heller köpa media.

Det framkommer i intervjun med informant 2 att för en effektiviserad arbetsprocess, är proaktiv planering och resurshantering avgörande faktorer, särskilt i projekt med hög tidspress. Denna process innebär att identifiera och boka nödvändiga interna och externa resurser i god tid för att säkerställa en smidig produktionskedja. Informant 2 berättar att många beställare på senare år kommer med väldigt begränsade tidsramar och höga förväntningar på snabb leverans med kort varsel och understryker att byrån fortfarande bör gå genom projektförloppet och resursplanera varje delmoment detaljerat. Denna uppfattning stöds av Levin et al. (2016, s 284), som menar att även om planering och hantering av ett projekt är tidskrävande, borde båda parter i en byrå-beställarrelation se det som en investering. Det informanten berör är att en sådan förberedelse och planering kräver en djup förståelse för projektets omfattning samt leveranskrav. Det handlar om att kunna förutse behov, upplysa för kommande uppgifter, och upprätthålla en kontinuerlig dialog med alla inblandade parter. Informant 2 uttrycker vidare att en noggrannare resursplanering tillåter en att ha en konstant dialog med de inblandade i projektprocessen. Davies och Palihawadana (2006, s. 400) bygger på svaret från informant 2 med att kontinuerliga samarbetsprocesser är mer konfliktlösningsorienterade och bidrar till högre tolerans för misstag gjorda av reklambyrån. Det informanten och Palihawadana (2006) berör pekar på att detta arbetssätt minskar risken för förseningar och ökar chansen för att leverera resultat av högre kvalitet inom de utsatta tidsramarna samt gör beställaren mer förstående om problem skulle uppstå. En proaktiv inställning till planering och kommunikation är därför central för att upprätthålla effektivitet i arbetsprocessen, vilket inte bara främjar projektets framgång, utan också stärker relationen med beställare.

I intervjun med informant 2 berörs det även att en effektiv arbetsprocess inom reklam- och kommunikationsbyråer inte enbart handlar om att uppfylla beställarens direkta behov, utan också om att bygga ett starkare partnerskap genom att demonstrera kompetens och kontroll över projektets gång. Denna aspekt av arbetsprocessen innebär en balans mellan att vara snabb och flexibel samtidigt som en hög standard på

levererade tjänster och produkter bibehålls. Informant 2 uttrycker att om det funnits mer tid för att planera resurser så skulle kvaliteten på den tjänsten som erbjuds av byrån öka betydligt. Fortsatt berättar informant 2 att även upplevelsen av tjänsten skulle påverkas positivt hos beställaren, detta genom att en beställare upplever en ökad kompetens hos byrån de samarbetar med. Enligt Levin et al. (2019, s. 469) ökar beställarens uppfattning av byråns förmåga att prestera och leverera projekt till beställaren genom en koppling till byråns faktiska insatser och resultat. Informant 2 uttrycker sig vidare att idealiskt sett skulle arbetsprocessen kunna vara organiserad i olika specialiserade grupper, men den praktiska verkligheten innebär ofta att hantera begränsade resurser och arbeta under tidspress. Dessa specifika grupper för med sig för stora ekonomiska belastningar både för byrå och beställare. Därför är de inte lika möjliga under ekonomiska begränsningar men skulle underlätta vid projekt med kortare tidsspann. Den utmaning informanten nämner kräver en förmåga att snabbt anpassa sig till skiftande projektbehov och samtidigt upprätthålla en hög kvalitet i sitt arbete. Det här är av betydelse för att möta både nuvarande och framtida beställarförväntningar i en konkurrensutsatt bransch. Informant 2 förklarar nedan om hur byrån skulle förbättra sitt förtroende till beställaren om möjlighet till längre framförhållning skulle finnas men att det samtidigt är begränsat i dagens marknad:

Nej men jag tror att kunden skulle uppleva att vi har bättre koll och att vi skulle bli en bättre partner absolut. Men samtidigt har vi inte råd att sitta med resurser som inte är 100% belagda. Vi behöver kunna vända på jobb jättefort...

Sammanfattningsvis framhävs i denna sektion vikten av strategisk framförhållning inom reklam- och kommunikationsbyråer. Denna proaktiva strategi är av betydelse för att hantera de utmaningar och förväntningar som dagens beställarrelationer medför. Genom att planera och förbereda med långa tidshorisonter, kan byråer effektivt balansera beställarrelationer och projektledning. Beverland et al. (2007, s. 52) tar upp vikten av att expandera möjlighetshorisonter genom tanke och planering av framtida möjligheter. Detta inkluderar att begripa och anpassa sig till varje beställares unika behov och processer, vilket inte bara ökar effektiviteten utan även stärker det förtroendefulla förhållandet mellan byrå och beställare. Informant 1 och 2 belyser vikten av transparent

kommunikation, noggrann resursplanering och förmågan att anpassa sig till skiftande projektbehov för att undvika förseningar och leveransproblem. En proaktiv inställning till dessa faktorer är central för att upprätthålla en hög kvalitet på leveranser inom utsatta tidsramar och för att bygga ett starkare partnerskap med beställaren. Trots de ekonomiska och resursmässiga utmaningarna som byråerna står inför i en konkurrensutsatt bransch, understryker citaten från informant 2 att en ökad förmåga till strategisk framförhållning skulle förbättra både byråns prestation och dess relation med beställaren. Därför är en effektiv arbetsprocess inom byråerna inte bara en fråga om att möta beställarens konkreta önskan, utan också om att påvisa förståelse och insyn över ett projekts gång för att säkra långsiktiga och framgångsrika beställarrelationer.

## **2.2 Erfarenhetsbaserat beslutsfattande**

I intervjun med informant 1 framkommer det att erfarenhetsbaserat beslutsfattande spelar en avgörande roll inom projektledning och beställarrelationer. Informant 1 med sin omfattande bakgrund som byråproducent, understryker vikten av att ha praktisk erfarenhet för att effektivt kunna hantera invecklade projekt på rätt sätt. Informanten berättar att erfarenheten ger en unik förmåga att förutse potentiella fallgropar och utmaningar, vilket är betydande för att framgångsrikt styra projekt mot sina mål. En sådan förmåga, som informant 1 uttrycker, utvecklas inte enbart genom framgångar, utan även genom att hantera och lära sig av sina misslyckanden och svårigheter. Yue et al. (2019, s. 4) tar upp att intellektuell stimulans påvisas av att utmana gamla tankesätt och anamma en lärande inställning. Genom att ha mött och löst diverse problem i sin karriär kan en djupare förståelse förvärvas för de föränderliga och ofta oförutsägbara aspekterna av projektledning. Det pekar på att erfarenhetsbaserat beslutsfattande inte bara är en funktion av tid i yrket, utan även av kvaliteten och mångfalden av de erfarenheter byråpersonalen har samlat på sig samt att de introspektivt lärt sig av dem. Så här uttrycker sig Informant 1 kring vikten av arbetserfarenhet, speciellt i roller med mer ansvar:

Flygtimmar är det bästa man kan ha med sig i vårt yrke för att även om yrket i sig och förhållningssättet är relativt lika hela tiden så är det inte förens några saker och ting går åt helvete som det gör som man faktiskt lär sig när saker och ting hela tiden går bra så är det då är allting väldigt

lätt men jag skulle säga att alla minor som jag sprungit på genom åren är också att de som man har lärt sig av och utifrån det kunna se till att man kan försöka i alla fall förutse de fällorna och för nästkommande projekt.

Det påvisas även från intervjun med informant 1 att det inte bara är byråns erfarenhet som spelar roll i ett relationsbaserat samarbete, men även att beställarens erfarenhetsnivå har betydelse i projektarbetet. Informant 1 delar med sig att beställare som besitter större erfarenhet innehar också mer tillit för arbetsprocessen och det jobbet som byrån lovat att utföra. Díaz-Méndez och Saren (2018 s. 14) berättar att enbart kompetens hos reklambyrån inte är tillräcklig, ett lyckat samarbete kräver även en beställare med en viss kompetensnivå. Beskrivningen informant 1 ger, blir stöd till det Díaz-Méndez och Saren (2018) berör, vilket tyder på att en erfaren och säker beställare bidrar till ett mer effektivt och målinriktat arbete genom att förstå samt prioritera vissa delar av olika projektprocesser. Beställare som tidigare har samarbetat med en reklambyrå tycks alltså vara den ideala typen av beställare för att uppnå satta mål och visioner. Anledningen till det är, som informanten tar upp, att erfarenhet skapar kompetens inom området som är avgörande för ett smidigt, effektivt och enhetligt samarbete. Utöver det är erfarenhet något som skapar djupare förståelse för byråns tankegångar som gynnar samarbetsviljan under ett projekt (Díaz-Méndez & Saren, 2018, s. 11). En erfaren beställare kan på så sätt lita på och aktiv delta i projektprocessen, vilket möjliggör ett mer harmoniskt och produktivt samarbete.

Vidare i intervjun tar informant 1 upp att erfarna beställare också kan identifiera vilka moment i processen som kräver mer uppmärksamhet och vilka som kan hanteras mer självständigt av byrån. Informanten förmedlar att beställare med en djupare kännedom av hur arbetsprocessen kan se ut, blir mer selektiva av momenten som de väljer att bli involverade i och vilka de väljer att ta till en mer passiv ställning. Informanten fortsätter att just bristen av denna erfarenhet hos beställare kan leda till osäkerhet och oro, vilket kan påverka helheten av projektets framgång negativt. Díaz-Méndez och Saren (2018 s.13) sammanfattar att erfarna beställare kan bidra till en försvåring av samarbetsprocessen. Informant 1 avslutar med att erfarna beställare oftare bygger upp en oro som inte bara innefattar det pågående projektet utan också de förväntningar som påtrycker från beställarens egen organisation. Beställarerepresentanter är inte endast

medvetna om att byrån lyssnar in i möten utan tänker även på den egna ledningen och vill visa upp kompetens för båda sidor (Morais, 2007, s. 152). Det informant 1 nämner visar att erfarenhet ur ett proaktivt perspektiv inte endast handlar om att samla kunskap, utan också om att kunna tillämpa denna kunskap på ett sätt som gynnar projektets framgång. Erfarenhet hos byrån och beställaren, speciellt när den är finns hos båda parter, är därför en tillgång som möjliggör bättre beslutsfattande och effektivare projektledning.

För att summera utgör erfarenhetsbaserat beslutsfattande en central del i hur svenska reklambyråer kan förbättra och förädla sina relationer med beställare proaktivt. Beverland et al. (2007, s. 58) har betonat att byråanställda bör göra relevant research för att hitta fler proaktiva tillvägagångssätt kopplade till sina beställare. Erfarenhetsbaserat beslutsfattande bygger vidare på idén om research och utvecklar den till en introspektiv erfarenhet. Informant 1 framhäver betydelsen av praktisk erfarenhet i hantering av komplexa projekt, vilket är grundläggande för att proaktivt identifiera och navigera genom potentiella utmaningar. Denna kompetens, som utvecklas genom både framgångar och motgångar, är en nyckelfaktor i att styra projekt mot framgång. Djupare insikter som är vunna genom erfarenhet ger reklambyråer en fördelaktig position för att förutse framtida hinder och agera förebyggande. Således går erfarenhet hand i hand med en proaktiv arbetsmetod, där förmågan att lära från tidigare projekt direkt bidrar till effektiviteten och kvaliteten på de tjänster som erbjuds. Detta resonemang stödjer uppsatsens fokus på proaktivitet som en del av arbetsprocessen inom reklambranschen. På samma sätt spelar beställarens erfarenhetsnivå en avgörande roll i samarbetsdynamiken. En beställare med djup förståelse och tidigare erfarenhet bidrar till en mer målinriktad och smidig projektledning. Denna interaktion mellan byråns och beställarens erfarenheter skapar en grund för ett starkare och mer produktivt samarbete, vilket är i linje med målet att optimera arbetsprocesser och beställarrelationer. I slutändan utgör erfarenhetsbaserat beslutsfattande en vital beståndsdel i att forma reklambyråers framgång i att hantera och utveckla beställarrelationer. Genom att kontinuerligt integrera lärdomar från tidigare projekt kan byråer förbättra sin förmåga att agera proaktivt, vilket i sin tur bidrar till en mer effektiv och resultatnriktad arbetsmiljö.

### 2.3 Anpassning utefter personlighet

I intervjun med informant 5 belyses det att i byrå-beställarrelationer är anpassningsförmåga till beställarens personlighet en avgörande faktor för framgång. Informant 5 berättar om sin erfarenhet kopplad till olika typer av personligheter hos beställare som kan påverka hur informanten tar sig an kommunikationen och på vilka sätt informanten kan agera beroende på vem samarbetet sker med. Informanten berättar vidare att som kontaktperson i en byrå är det viktigt att vara flexibel, från att vara informell och avslappnad med vissa beställare till att vara mer formell och inom ramarna med andra. Morais (2007, s. 156) beskriver att byrårepresentanter bör läsa av beställarens reaktioner och beteende under byrå-beställarmöten och anpassa sig utefter dessa observationer. Det informant 5 tar upp får stöd av Morais (2007) när informanten talar om en flytande strategi, som involverar att läsa av en rad olika personlighetstyper och är en del för att bygga starka och hållbara affärsrelationer. Denna anpassningsförmåga innebär att skifta kommunikations- och beteendestil beroende på klientens unika karaktärsdrag och behov. Informant 5 tar dock upp att det är viktigt att bevara sin egen professionella identitet och kombinera det med förmågan att anpassa sig då det skapar en grund för ömsesidig respekt och förståelse mellan byrå och beställare. Informant 5 beskriver sin anpassning till olika beställare på följande vis:

Man får aldrig tappa bort sig själv i det för att det är där ens tyngd ligger.  
Men jag tror mycket på att man måste vara lite kameleont när man har  
många olika beställare för att alla funkar ju inte precis som en själv.

Informant 5 berör ytterligare en aspekt i affärsrelationer som sträcker sig bortom yttre kommunikation och inbegriper en större förståelse för beställarens personliga egenskaper och arbetsstil. Informanten bekräftar detta genom att förklara att det förekommer skillnader i beställarens beteende och kommunikationsstil, beroende på sammanhang av situationen. Informanten förklarar att en beställare som kan anses vara väldigt informell, fortfarande kan agera och arbeta strikt eller formellt i olika jobbsammanhang, trots att de inledningsvis kan ge en annan uppfattning av deras tillvägagångssätt inom sitt arbete. Det som informanten berör här är vikten av att försöka inse hur beställarens personlighet kan påverka deras beslutsfattande och arbetsmetoder och inte enbart läsa in deras ytliga beteende. Det informant 5 berör går i



linje med Díaz-Méndez och Saren (2018 s. 14), som menar att ju tidigare en byrå kan identifiera en personlighetstyp hos beställaren ju lättare blir det att undvika missnöje.

Fortsättningsvis utvecklar informant 5 tanken om att kunna identifiera och hantera dessa, ibland svårdefinierade, skillnader mellan personlighet samt yttre beteende. Detta kräver en balans mellan professionalism och att vara mer bakåtlutad. Informanten menar att ett sätt som berör detta är att kunna växla mellan olika kommunikationsstilar och i vissa fall bör tillvägagångssättet vara mer öppet och engagerat, men vid andra tillfällen mer fokuserat och strikt. Informant 5 beskriver för att kunna navigera möten med beställare i en viss riktning krävs just en förmåga att läsa av mötets natur och hur den andra personen är och tänker. Det informanten kommer in på är att anpassningsförmågan och att effektivt kunna hantera flera olika personlighetstyper är en viktig kompetens för framgångsrika samt hållbara byrå-beställarrelationer eftersom det kan leda till en bevarad eller potentiellt ökad nöjdhet hos beställaren. Informant 5 uttrycker sig om skillnaden på personlighet och yttre:

Det är ju allt från faktiska personlighetstyper till arbetstyper. De behöver nödvändigtvis inte lira. Den buffliga 'karla karl-beställaren' kanske är superorganiserad och är jättestram och inte egentligen öppen för ny input. Så att där har du egentligen att du borde just försöka hitta de nyanserna.

I egenskapen om anpassning efter beställare framkommer det tydligt hur avgörande förmågan att skifta mellan olika kommunikations- och beteendestilar är för framgång i byrå-beställarrelationer. Anpassningsförmågan som Informant 5 erfarenhetsmässigt beskriver, kräver inte bara en flexibilitet utan även en djupare insikt för varje unik beställares personlighet och arbetsstil. Denna insikt är fundamental för att bygga starka och hållbara affärsrelationer, där en balans mellan att bevara sin egen arbetspersona och att anpassa sig efter beställarens behov är central. Informant 5 betonar vikten av att aldrig förlora sig själv i anpassningsprocessen, samtidigt som informanten måste vara en kameleont i hantering av olika beställare. Det görs för att varje beställare fungerar unikt, och förståelsen för detta betydande att undvika missnöje och bygga en stark relation. En framstående insikt är att en beställares yttre beteende inte alltid återspeglar deras

arbetsmetoder och beslutsfattande, vilket gör det nödvändigt att läsa av både personlighet och arbetstyp för att effektivt anpassa sig. I utforskningen av svenska reklambyråers proaktiva arbetsmetoder är förmågan att skraddarsy sitt tillvägagångssätt till varje beställare en nyckelfaktor. Det visar på en hög nivå av proaktivitet och insikt i beställarrelationer, där en tidig identifiering av beställarens personlighetstyp kan vara avgörande för framgång. En sådan anpassning kräver både professionalism och flexibilitet för att stärka relationen med beställaren och möjliggör en mer harmonisk och produktiv samarbetsprocess. Därmed är en dynamisk och insiktsfull anpassning efter beställares unika behov och personligheter inte bara ett sätt att hantera omedelbara projektbehov, utan också ett viktigt steg i att skapa långsiktiga och framgångsrika relationer som stödjer en proaktiv och effektiv arbetsprocess inom reklambyråer.

#### **2.4 Beställaranpassad förslagsframtagning**

I intervjun med informant 6 berörs det att motivation och underbyggande av sina förslag är av stor vikt när det kommer till utvecklingsprocessen gällande beställaranpassade lösningar, särskilt när dessa skiljer sig från beställarens initiala idéer eller förväntningar. Informant 6 förklarar sitt tillvägagångssätt att motsäga sin beställare och deras idéer genom att påvisa vilka effekter tillvägagångssättet haft vid tidigare situationer och projekt. Informanten beskriver att detta kan innefatta presentation av konkreta exempel och data som visar på de förväntade effekterna av det föreslagna tillvägagångssättet. Det informant 6 nämner får stöd av LaBahn och Kohli (1997, s. 504), som påpekar att tilliten i en relation mellan byrå och beställare byggs initialt främst på resultat. Det som informanten beskriver är att med hjälp av hänvisningar till tidigare framgångar eller fallstudier, kan byrån demonstrera hur ett visst koncept eller strategi har lett till positiv avkastning, engagemang eller andra mätbara fördelar. Informant 6 förklarar att beställare som besitter mindre erfarenhet oftare behöver konkreta bevis då det inte finns en lika stor tillit för sin kunnighet om den specifika situationen. Denna metodik är alltså särskilt relevant vid arbete med försiktiga eller mindre erfarna beställare, där ett evidensbaserat argument kan vara avgörande för att övertyga dem om fördelarna med en viss strategi eller idé. Att aktivt använda tidigare erfarenheter som en grund för rekommendationer av tillvägagångssätt bidrar till en mer övertygande och trovärdig förslagsframställning, speciellt för osäkra beställare. Informant 6 uttrycker sig om en modig köpare som även kan tolkas som mer erfaren:

Om man har en modig köpare så inträffar det [att behöva bevisa tidigare resultat] nästan aldrig. Men om man inte har det, så behöver man bevisa det. Då är det bästa att visa upp tidigare exempel på när vi gjorde på ett visst sätt och att det ledde till det här resultatet

Fortsatt i intervjun med informant 6 tas det upp att kommunikation och samförstånd i början av ett projekt är grundläggande för att säkerställa att beställarens förväntningar och byråns leverans är i linje med varandra. Detta innebär att involvera beställaren i debriefing-processen för att säkerställa att alla parter har en gemensam förståelse för projektets mål och riktning. Det är av stor betydelse att kunna förklara för beställaren hur byrån tolkar uppdraget de fått för att effektivt motverka framtida missförstånd med de förväntningar beställaren har menar informant 6. LaBahn och Kohli (1997, s. 504), stärker det informanten tar upp, i förklaring av att det finns en betydelse i byråns service mot sin beställare och att produktiva samt respektfulla möten ökar drivkraften från beställaren. Informant 6 berättar även om betydelsen av att ha en samsyn även på de mer detaljerade delarna, speciellt i början och slutet av ett projekt. Det som informant 6 berör tyder på att en sådan process är meningsfull för att undvika missförstånd och säkerställa att det slutliga resultatet uppfyller beställarens förväntningar. Genom att upprätthålla en öppen och tydlig kommunikation genom projektets gång kan byrån effektivt navigera och anpassa sig till beställarens behov och önskemål.

Vidare i intervjun med informant 6 framkommer det att utvecklingen av nya koncept varierar beroende på längden och djupet av relationen med beställaren. Vid arbete med nya beställare eller vid kortare samarbeten blir det viktigare att noggrant lyssna in och förstå deras tidigare erfarenheter och utmaningar för att direkt kunna producera resultat menar informant 6. Denna lyssnande inställning gör det möjligt för byrån att effektivt anpassa sina förslag och säkerställa att de är relevanta samt i linje med beställarens aktuella behov men även förväntningar. I det andra fallet med långvariga beställare innebär detta ofta att dra nytta av de tidigare erfarenheter byrån haft med sin beställare förklarar informant 6. Dessa erfarenheter utnyttjas för att fortsätta utmana och vara innovativ i förhållande till den ram som den etablerade relationen tillåter och utnyttjar tilliten som byggts upp sen tidigare. Informant 6 fortsätter med att i deras fall vill de

utmana beställaren i ett helhetsperspektiv där både idéer och projekt är medräknade. Här handlar det om att bygga på tidigare framgångar för att skapa nya, fräscha idéer som ändå känns igenkännliga och relevanta för beställaren.

I beställaranpassad förslagsframtagning framträder vikten av att kunna motivera och underbygga förslag, särskilt när dessa avviker från beställarens initiala idéer. Informant 6 belyser vikten av att använda tidigare erfarenheter och konkreta resultat för att övertyga beställaren om fördelarna med ett förslaget tillvägagångssätt. Detta är särskilt viktigt när vid arbeten med beställare som är försiktiga eller saknar erfarenhet, där ett evidensbaserat argument kan spela en avgörande roll. LaBahn och Kohli (1997, s. 504) stödjer denna syn, där tillit i byrå-beställarrelationer byggs på grundval av tidigare framgångar och mätbara resultat. Kommunikation och samförstånd i projektets inledande skeden är väsentligt för att justera byråns leverans med beställarens förväntningar. Informant 6 betonar vikten av att inkludera beställaren i debriefing-processen för att undvika framtida missförstånd. Detta kräver att byrån effektivt kan förklara sin tolkning av uppdraget och säkerställa en samsyn på projektets mer detaljerade delar samt de mer övergripande aspekterna.

Förhållningssättet till nya koncept varierar beroende på relationens längd och djup med beställaren. Arbeta med nya beställare kräver att omsorgsfullt lyssna in och förstå deras erfarenheter och utmaningar. Detta möjliggör att byrån snabbt kan leverera relevanta och effektiva resultat. I långvariga relationer kan byrån i stället dra nytta av tidigare erfarenheter för att fortsätta vara innovativa inom de ramar som relationen tillåter, och utnyttja den etablerade tilliten för att utmana beställaren med nya idéer.

Sammanfattningsvis, spelar en kombination av evidensbaserade argument, effektiv kommunikation och anpassning efter beställarens erfarenhetsnivå en avgörande roll i att främja framgångsrika byrå-beställarrelationer. Denna metodik är i linje med uppsatsens syfte att undersöka hur svenska reklambyråer kan använda proaktivitet i sina arbetsprocesser för att förbättra relationerna med sina beställare. Genom att aktivt anpassa sina förslag och kommunikationsstilar efter varje unik beställare, kan byråerna effektivt möta och överträffa beställarens förväntningar, samtidigt som de får en mer insiktsfull förståelse för vad ett proaktivt arbetssätt kan innebära.

## 2.5 Transparent och ärlig dialog

Flera av informanterna betonar att transparent och ärlig dialog inom projektledning är grundläggande för att skapa och upprätthålla förtroende mellan byrån och beställaren. De understryker även vikten av att lyfta framtida farhågor kring olika aspekter av ett projekt. Informant 4 belyser att upprätthållning av en öppen dialog gällande potentiella avvikelser är något som ska ske konstant genom hela samarbetsförloppet, inte bara under vissa delmoment. Anledningen, menar informanten, är för att beställare inte uppskattar överraskningar och transparensen är ett sätt att motverka den ovälkomna effekt som överraskningar har. Informant 4 fortsätter med att det är viktigt att vara transparent när det faktiskt uppstår hinder som inte har varit med i planeringen, dessa ska tas snarare tidigt än sent, även om de är obehagliga. Det informanten delar med sig av visar att byrån med en konstanta projektuppdateringar till beställaren kan förebygga framtida oenigheter och missförstånd. Informant 4 beskriver sitt tankesätt kring transparens på följande sätt:

Att var tydlig och flagga långt hela vägen. Ingen beställare har någonsin tyckt om överraskningar så då har man bara försökt vara ganska transparent. Ibland är det jätteobehagligt att ta vissa saker, men det är bättre att ta dem tidigt än sent.

En annan faktor som spelar stor roll i öppen kommunikation är dokumentering av projektöverenskommelser mellan byrå och beställare, särskilt när det uppkommer viktiga ändringar eller avvikelser från den ursprungliga planen. Att använda skriftlig kommunikation, som e-post, för att bekräfta överenskommelser eller flagga för eventuella problem, fungerar inte bara som ett verktyg för klarhet, utan också som ett arkiv för framtida referenser. Informant 4 nämner betydelsen av dokumentation, speciellt när en konflikt uppstår. Informanten menar att ett skrivet bevis på kommunikation kopplad till oförutsedda avvikelser som plötsligt dyker upp hjälper byrån att stå på sig och finns som referens vid ifrågasättande beteende ifrån beställaren. Denna ansats hjälper till att säkerställa att båda parter har en klar och gemensam förståelse för projektets status och förväntningar. Mejl är ett säkert sätt att utbyta information mellan byrån och beställaren där innehåll alltid kommer att finnas kvar. Att endast använda sig av mejl som kommunikationsväg är dock inte vid all tillfällen

optimalt för byråbeställarrelationen. Informant 2 belyser vikten av telefonsamtal eller fysiska möten då dessa medför en starkare interpersonell koppling mellan byrån och beställaren. Informantens kommentar angående interpersonell koppling stärks av Fam och Waller (2008 s. 229, 233), som menar att en starkare interpersonell relation mellan parterna är något som beställare värderar väldigt högt. De nämner även att brist på en sådan relation kan vara anledningen till att samarbetet inte förlängs efter ett avklarat uppdrag.

En annan viktig aspekt av transparent och ärlig dialog är att klargöra och hantera beställarens förväntningar, särskilt när det gäller projektets budget och mål. Orimliga förväntningar hos beställare är något som förekommer i dagens reklammarknad, detta är något som flera av informanter observerat under de senaste åren. Informant 6 understryker att en tydlig kommunikation från projektets start om vad som är möjligt inom givna budgetramar är av stor betydelse för att undvika framtida missförstånd och konflikter. Yue et al. (2019, s. 9) stödjer informantens beskrivning genom att förklara att upplysning om specifika implementeringar är ett sätt för organisationer att ytterligare öka förtroendet för sin kompetens hos sina anställda. Detta kan kopplas till att byrån förklara för beställaren om de verkliga kostnaderna och begränsningarna för deras önskemål samt att skapa en realistisk förväntan om projektets slutgiltiga resultat. Även byråns kapacitet att utföra det önskade arbetet innefattas här. Ett sådant tillvägagångssätt bidrar till att undvika situationer där beställaren har orealistiska förväntningar som inte överensstämmer med den faktiska budgeten eller projektets räckvidd. Informant 6 uttalar sig på följande sätt gällande budgetrelaterade områden och förväntningar hos beställaren:

Kunden vill köpa flyg till Dubai fast de har pengar till att komma till Flen, så mycket kring pengar. Mycket kring att de kanske inte har fått förklarat för sig i början exakt vad kampanjen går ut på och vad den ska göra för jobb och kanske förväntar sig annat. Är man inte tydlig med det från början så kan det bli knepigt.

I intervjun med informant 2 framkommer det att byrån bör hålla sig lyhörd till beställaren och få dem att känna sig involverade i processen. Informant 2 beskriver

betydelsen av att noggrant lyssna in på det behov beställaren har för att undvika feltolkning av projektmålet, men också för att undvika att måla upp sig själv som okänslig. Yue et al. (2019, s. 9) underbygger det informant 2 säger, med en förklaring att då en organisation är öppen och ärlig samt tar vara på respons från deras anställda, ger det dem en känsla av kontroll och äganderätt i förändringen som implementeras av organisationen. Det informanten upplyser om är att korrekt hantering av beställarbehov kräver en balans mellan att vara ärlig och att samtidigt vara lyhörd för beställarens visioner och önskemål. Informant 2 fortsätter med förklaringen att det kan gå åt båda hållen när en beställare utmanas, vid en lyckad implementering av ett utmanande koncept kan relationen ytterligare fördjupas men det kan också bli helt tvärtom. LaBahn och Kohli (1997, s. 506) stärker det informanten sagt genom förklaringen av att en viss grad av ifrågasättande från byrån är nyttigt och tillbringar värde i relationen, men då beställaren har bestämt sig för en riktning av ett projekt bör den utmanas med en förhöjd försiktighet av byrån. Det som informanten berör är vikten av att med lyhördhet läsa av beställarens förväntningar på byrån. Genom att implementera detta ramverk kan byråer skapa en mer harmonisk och givande relation med sina beställare, vilket i sin tur leder till mer framgångsrika projektutfall.

I egenskapen om transparent och ärlig dialog inom projektledning betonas vikten av att upprätthålla ett öppet kommunikationsflöde mellan byrån och beställaren. Denna öppenhet är framträdande för att bygga och bevara förtroende samt för att proaktivt identifiera och hantera potentiella problem. Informant 4 förklarar även betydelsen av att ständigt vara öppen angående potentiella avvikelser och att tidigt ta upp även obehagliga frågor, vilket kan förebygga oenigheter och skydda byrån i eventuella tvister. Dokumentation av överenskommelser och kommunikation kring avvikelser från den ursprungliga planen är också en kritisk aspekt. Skriftlig kommunikation fungerar som ett verktyg för klarhet och ett arkiv för framtida referenser. Informant 4 betonar vikten av dokumentation, speciellt i konfliktsituationer, för att säkerställa en klar och gemensam uppfattning av projektets läge och förväntningar.

Ur ett proaktivt perspektiv är det tydligt att en transparent och ärlig dialog spelar en central roll. Genom att kartlägga och tackla beställarens förväntningar särskilt gällande budget och projektmål, bidrar byrån till att undvika missförstånd och konflikter. Yue et

al. (2019, s. 9) framhåller betydelsen av att vara tydlig med specifika implementeringar och deras syften för att öka förtroendet för byråns kompetens. Denna strategi kräver en balans mellan ärlighet och lyhördhet för beställarens visioner. Genom att anamma denna transparenta och ärliga kommunikationsstrategi, kan reklambyråer effektivt orientera sig i förhållandet till beställarens behov och därmed främja en mer harmonisk samt produktiv relation som gynnar både byrån och beställaren i längden.

## **2.6 Långsiktiga beställarrelationer**

I flera av intervjuerna nämns det att långsiktiga beställarrelationer är relevant för att uppnå en djupare förståelse för beställarens behov och för att kunna arbeta proaktivt. Informant 3 förklarar att under det första året av ett samarbete tenderar relationen att vara mer reaktiv. Informanten fortsätter med förklaringen att kortare samarbeten tenderar att vara mer passiva i sin natur, alltså att byrån är försiktigare och mer avvaktande mot beställaren i stället för att ta egna initiativ. Informant 4 förklarar slutligen sin övertygelse att längre relationer leder till mer framgångsrika resultat och inte endast har fokus på bästa priset för en specifik tjänst. Davies och Prince (1999, s. 87) stärker informantens beskrivning genom sin förklaring att det finns en större skörhet i byrå-beställarrelationen i början av ett samarbete, men med tiden, när flera kampanjer har genomförts tillsammans, utvecklas en bättre förståelse för beställarens strategiska mål och produktionscykler. Det informanten tar upp, kan möjligen, genom integratioav denna kunskap i arbetsprocessen, bli motiverade för byråer att skraddarsy lösningar som överensstämmer med beställarens långsiktiga strategier i hopp om högre kvalitet på deras framtidasamarbete. Denna typ av proaktivt arbete är på så sätt en förutsättning för att upprätthålla en stark och förstående beställarrelation över tiden.

I intervjun med informant 3 blir det tydligt att i uppbyggnaden av långsiktiga beställarrelationer spelar kontinuerlig och öppen dialog samt lyhördhet kring beställarens skiftande behov en nyckelroll. Informant 3 berättar att kontinuerlig dialog där byrån uppmärksammar förändringar i beställarens åsikter och inställningar tillåter byrån att vidta proaktiva åtgärder riktade mot framtida beställarönskemål. En av dessa åtgärder är att ständigt kommunicera och justera arbetsgruppen för att matcha beställarens föränderliga behov och riktning, menar informanten, som leder till att byrån får ett ökat förtroende hos beställaren. Informant 3 påpekar också att längre relationer



främjar ärligare och öppen dialog där utmanande frågor lättare presenteras utan en rädsla av att bli tillrättavisad. Förtroende är avgörande, särskilt när svåra frågor eller förslag behöver presenteras och det leder till högre relationsengagemang från beställarens sida (LaBahn & Kohli, 1997, s. 504). Det informant 3 belyst kan tydas som att en stark och långsiktig relation gör det alltså lättare att arbeta öppet och ärligt mot gemensamma mål, utan risk för missförstånd eller tvivel.

Informant 3 fortsätter med att nackdelen i de längre relationerna är att byrån ständigt måste fråga sig själva om de ställer rätt frågor till beställaren och inte nöjer sig med det som tycks fungera för tillfället. Vafeas och Hughes (2016, s. 67) berör att en även om en medvetenhet kring sin bekvämlighet och inaktivitet finns, kan det fortfarande förekomma att den inte åtgärdas. Därmed uppstår utmaningen att kontinuerligt pusha och utmana varandra inom ramen för en långvarig relation, för att uppmuntra till utveckling och innovation. Ju starkare och mer förtroendefullt samarbetet är, desto mer gynnas beställar-byrårelationen, vilket leder till ökad nöjdhet och bättre resultat över tid så länge en medvetenhet om att inte hamna i upprepande tillvägagångssätt finns.

Informant 3 utvecklar sin syn på längre samarbeten:

Ju bättre relation vi har med kund desto lättare är det att jobba öppet och ärligt för samma mål utan att missförstås eller misstolkas... Samtidigt så i en lång relation, då finns det ju en annan utmaning att man ska fortsätta att pusha varandra och utmana varandra till att utvecklas och våga... Men det är klart att kund-byrårelationen tjänar ju på ju tajtare och bättre samarbete och ju mer förtroende det finns.

Inom ramen för egenskapen långsiktiga beställarrelationer framhävs vikten av att etablera djupgående förståelse för beställarens behov som en kritisk faktor för att upprätthålla och utveckla framgångsrika samarbeten. Informant 3 målar upp hur längre samarbetsrelationer främjar en sådan proaktivitet. Inledningsvis kan relationer vara mer reaktiva, men över tiden och genom flera gemensamma projekt, utvecklas en insikt för beställarens olika taktiker och företagsprocesser, vilket möjliggör ett mer förutseende och anpassat arbetssätt från byråns sida. Denna typ av förhållningssätt, som innefattar kontinuerlig och öppen dialog samt en lyhördhet för förändringar i beställarens

preferenser, är av betydelse för att vidta rätt åtgärder mot framtida behov. Informant 3 poängterar att denna process stärker förtroendet och tillåter en öppen och ärlig kommunikation, vilket är särskilt viktigt när utmanande frågor eller förslag behöver tas upp.

En stark och förtroendefull relation underlättar en öppen dialog och minskar risken för missförstånd. Samtidigt lyfter Informant 3 fram utmaningen med långvariga relationer. Behovet av att ständigt ifrågasätta och utmana både byrån och beställaren för att främja innovation och utveckling. Detta ställer krav på byrån att kontinuerligt reflektera över om de ställer rätt frågor och inte faller in i en bekväm rutin. Ett starkt och väletablerat samarbete, som bygger på förtroende och öppen kommunikation, leder inte bara till ökad beställarnöjdhet utan även till bättre resultat över tid. Genom att aktivt undvika repetitiva tillvägagångssätt och i stället uppmuntra till utveckling samt innovation inom ramen för relationen, kan både byrån och beställaren dra nytta av ett fördjupat och produktivt samarbete.

### **3. Slutsats**

#### **3.1 Diskussion**

I denna uppsats har målet varit att utforska det proaktiva arbetssättet inom reklambyråer i Sverige och dess påverkan på relationerna med deras beställare. Detta gjordes genom semistrukturerade intervjuer med byråproducenter och produktionsledare vars svar bröts ner med hjälp av en kvalitativ analys. Genom analysen av proaktivitetens roll hos dessa byråer har nya insikter erhållits i hur proaktivitet inte bara formar arbetsprocesser, utan även kan bidra till att stärka banden mellan byråer och deras beställare. Resultaten indikerar att proaktiva tillvägagångssätt kan leda till mer framgångsrika och hållbara samarbeten, vilket understryker betydelsen av proaktivitet hos svenska reklambyråer. Denna kunskap kan hjälpa reklambyråer att utveckla och implementera effektivare arbetsmetoder som inte bara gynnar deras egen verksamhet, utan även deras relationer med olika beställare.

Uppsatsen utgår ifrån Beverland et al. (2007) som har identifierat tre centrala aspekter av proaktivitet: dess karakteristik, de taktiker som används i praktiken samt de effekter som dessa taktiker har på byrå-beställarrelationen. Forskningen på proaktivt arbete inom

reklambyråer kan enligt Beverland et al. (2007, s. 58) utvidgas till en internationell kontext för att undersöka dess applicerbarhet över olika kulturella och ekonomiska miljöer. En sådan utvidgning skulle bidra till en bredare förståelse av proaktivitetens karaktär och dess effekter i varierande sammanhang. I denna uppsats har den geografiska kontexten med byråer från Sverige erbjudit en specifik inblick i hur reklambyråer kan anpassa och tillämpa proaktiva metoder i sin verksamhet. Denna kunskap är inte bara värdefull för svenska byråer, utan kan även tjäna som en modell för byråer i andra länder. Studiens huvudfrågeställning fokuserar på hur dessa delar samverkar inom ramen för svenska reklambyråers verksamhet. För att närma sig uppsatsens omfattande frågeställning delades uppsatsens undersökning upp i två delfrågor. Den första delfrågan syftar till att identifiera vilka proaktiva arbetssätt som faktiskt implementeras i arbetsprocesserna hos byråer baserade i Sverige. Detta innebär att analysera specifika strategier och metoder som används för att uppnå proaktivitet. Den andra delfrågan undersöker de konkreta effekterna som dessa proaktiva metoder har på samarbetet mellan reklambyråer och deras beställare i Sverige.

I besvarandet av den första delfrågan upptäcktes en mängd arbetsmetoder och tankesätt som sträcker sig över flera områden. Dessa omfattar strategisk framförhållning, erfarenhetsbaserat beslutsfattande, anpassning utefter personlighet, beställaranpassad förslagsframtagning, transparent och ärlig dialog och slutligen långsiktiga beställarrelationer. Dessa tillvägagångssätt, som framgår av svaren från en rad olika informanter med erfarenheter från reklambranschen, illustrerar en djup medvetenhet och tillämpning av dessa arbetssätt inom de svenska reklambyråerna. Genom uppsatsens analys blir det tydligt att reklambyråer i Sverige aktivt arbetar med att integrera dessa proaktiva metoder i sina arbetsprocesser för att positivt utveckla effektiviteten och förutseendet i sitt arbete.

När det gäller effekterna av ett proaktivt arbetssätt på samarbetet mellan en reklambyrå och dess beställare i Sverige, har analysen påvisat flera positiva konsekvenser. En proaktiv inställning leder till bättre hantering av investeringskrav och mer effektiva arbetsprocesser. Detta resulterar i en stärkt relation mellan byrå och beställare, bättre anpassad problemlösning till specifika situationer, och en ökad förståelse mellan alla inblandade parter. Dessutom drogs slutsatsen om en oförändrad eller förhöjd nöjdhet

hos beställarna, mer pålitliga koncept, effektivare identifiering av beställarbehov, förebyggande av orealistiska förväntningar och ett mer harmoniskt samarbete. Sammantaget indikerar resultaten att proaktiva arbetssätt inte bara förbättrar reklambyråernas interna arbetsprocesser, utan även spelar en avgörande roll i att stärka och förbättra relationerna med deras beställare.

### **3.2 Resultatdiskussion**

Uppsatsens resultat ger en unik insikt i hur representanter från svenska reklambyråer tänker kring och implementerar olika typer av proaktiva tillvägagångssätt i deras dagliga arbetsuppgifter. Resultaten påvisar att det finns en stor medvetenhet kring dessa förutseende och förebyggande arbetsmetoder hos de olika informanterna, vilket stöds med deras svar och insikter kopplade till de frågor gällande proaktivitet som besvarats. Informanternas svar visade på en positiv inställning till de olika proaktiva tillvägagångssätten och även en uppfattning av dess värdefulla effekter på projektresultat. Det visade sig även att effekterna på projekten leder till djupare och starkare relation på flera plan mellan byråerna och beställaren. Det uppsatsen kommer fram till är en sammanfattning av svenska reklambyråers sätt att arbeta och agera i en proaktiv anda. Dessa arbetsmetoder är något som gynnar samarbeten mellan byråer och deras beställare inom reklambranschen och är därför något som fler inblandade i branschen kan ha i åtanke och själva applicera eller åtminstone sträva efter.

I analysen av strategisk framförhållning inom svenska reklambyråer framkommer det att detta arbetssätt innebär både fördelar och utmaningar för de inblandade parterna. En viktig fördel är byråernas förmåga att effektivt anpassa sig till beställares individuella behov genom noggrann förberedelse och långsiktig planering. Det här kan relateras till Beverland et al. (2007, s. 54-55) som kommit fram till att beställaren vill ha en byrå som är framåtblickande angående strategier och vilka möjligheter som tillkommer med dessa. Detta främjar inte bara smidigare projektgenomförande, utan även stärker relationerna med beställarna genom ökad transparens och förtroende. Även detta kopplas till Beverland et al. (2007, s. 55) som menar att framåtblickande strategiplanering leder till styrkande av relation och minskad skörhet i samarbetet. Emellertid återspeglas vissa utmaningar i denna process, såsom att hantera snäva deadlines och oförutsägbara förändringar, vilket kräver en hög grad av flexibilitet och

snabb anpassningsförmåga. Begränsade resurser och behovet av att balansera kostnadseffektivitet med leveranser av högre värde utgör ytterligare hinder. Sammanfattningsvis erbjuder strategisk framförhållning utmärkande fördelar i form av beställaranpassning och relationsskapande. Detta medför också utmaningar som kräver agilitet och strategisk resurshantering från reklambyråernas sida då beställarna tenderar att sätta hög press i form av förväntningar av direkta projektresultat.

Erfarenhetsbaserat beslutsfattande inom svenska reklambyråer innefattar för- och nackdelar. En framträdande styrka, som betonas av Informant 1, är förmågan att förutse och navigera genom komplexa situationer, vilket är en direkt följd av omfattande praktisk erfarenhet. Denna erfarenhet möjliggör effektiv projektledning genom att identifiera och undvika potentiella fallgropar. Dessutom bidrar den till en fördjupad förståelse för projektets varierande natur och oförutsägbara element som är avgörande för framgång. Något som också borde betonas är att implementeringen av erfarenhet tillkommer då personen i fråga, inte bara utsätter sig själv för upplevelser utan även analyserar de situationer som uppstått och på så sätt utvecklar på sin kunskapsbas. Detta perspektiv har stora begränsningar i tidigare forskning och är något som visat sig vara unikt i relation till byråinställning kring reflektion och lärande av tidigare erfarenheter. Beverland et al. (2007 s, 54) nämner visserligen reflektion kring framtida marknadstrender men berör inte reflektion av tidigare erfarenheter. Det finns även en annan aspekt som bör tas till åtanke vilket är erfarenheten som byråns beställare besitter. I fallet av en oerfaren beställare kan utmaningar uppstå i samarbetsprocessen, vilket leder till ökad osäkerhet och potentiella svårigheter i projektgenomförandet. Både byråns och beställarens kompetens är därför viktiga för effektiviteten av samarbetet då det ses som en harmonisk process och bristande kunskap från ett håll kan leda till oenighet eller brist i förståelse. Sammanfattat understryker detta att erfarenhet och hur den absorberas samt analyseras är en kritisk tillgång både för byrå och beställare för att säkerställa ett framgångsrikt och effektivt genomförande av projekt.

I reflektion av upplevelser i möten med olika beställarpersonligheter kan varierande mönster identifieras. I anpassning utefter beställare inom byrå-beställarrelationer framhävs vikten av att skraddarsy kommunikationsstilar och beteenden utefter beställares unika personligheter och behov. Informant 5 betonar fördelen med denna

anpassningsförmåga, som en kritisk komponent för att bygga sammansvetsade och långvariga relationer. Att kunna agera som en kameleont och ändå bibehålla sin professionella identitet skapar en balans som främjar ömsesidig respekt och förståelse. Morais (2007, s. 156) förklarar att genom att läsa av underliggande nyanser hos beställaren kan information presenteras på ett sätt så att en provocerande stämning i möten undviks. Att ständigt anpassa sig till olika beställare kan vara komplicerat och kräver en djupare förståelse för personlighetstyper och arbetsstilar. Uppsatsens resultat ger dock en ny medvetenhet kring denna strategi där självkänedom berörs. Något som inte alltid är enkelt att navigera. Det kan uppstå en risk att byrån förlorar sin egen professionella tyngd om de anpassar sig för mycket. Det krävs därför en känslig balans mellan att vara anpassningsbar och att bibehålla sin egen unika arbetsidentitet beskriver informant 5. Denna förmåga att effektivt hantera olika personlighetstyper och samtidigt bevara ens egen identitet är en viktig del för att upprätthålla framgångsrika och hållbara relationer med beställare.

Beställaranpassad förslagsframtagning innefattar fördelar och utmaningar i reklambyråernas tillvägagångssätt. En betydande förmågan att underbygga och motivera förslag med konkreta exempel och data, vilket är särskilt effektivt vid arbete med skeptiska eller mindre erfarna beställare. Detta går hand i hand med det som Beverland et al. (2007, s. 56) kom fram till med sin forskning där det påpekas att beställarna helt enkelt inte är ens medvetna vad deras behov egentligen är och det är också något som kan observeras hos beställare som inte har mycket erfarenhet. Informant 6 beskriver att genom att förklara tydligt och motivera koncept, ökar trovärdigheten och kan vara betydande för att övertala beställare om de vinningarna med ett visst tillvägagångssätt eller idé. Dessutom är en tydlig och öppen kommunikation från projektets början till slut kritisk för att garantera att beställarens önskan är i linje med byråns leveranser. Något som dock kan has i åtanke med denna process är utmaningen att balansera beställarens önskemål med byråns kreativa vision och expertis. Exempelvis när det gäller att introducera nya koncept till beställare med vilka byrån har en långvarig eller en kortvarig relation. Att ta fram koncept med nya beställare kräver lyssning och anpassningsförmåga. Detta kan vara tidskrävande och leda till behov av extra resurser. Anledningen till att det faktiskt är värt att lägga extra tid och resurser för att förstå beställaren, är att risken för missnöje minskar betydligt (Beverland et al., 2007, s. 51).

För långvariga beställare finns det en utmaning att fortsätta vara innovativa inom ramen för en etablerad relation. Sammanfattningsvis är beställaranpassad förslagsframtagning en komplex process som kräver både kreativitet och en djup förståelse för beställarens behov och förväntningar.

I transparent och ärlig dialog framhävs kritiska betydelser i byrå-beställarrelationer. En styrka som identifierats är byråns förmåga att proaktivt kommunicera potentiella problem och förändringar, vilket bidrar till ökat förtroende och rykte. Vikten av transparens och dess relationella påverkan var en av de proaktiva egenskaper som inte direkt nämndes av Berverland et al. (2007), men som bör prioriteras av reklambyråer i deras relationer med sina beställare. Genom att vara transparent, särskilt i frågor om kostnader och tidsramar, minskar byrån risken för missförstånd och konflikter. Något som dock är viktigt att ha i åtanke gällande transparens och som Davies och Palihawadana (2006, s. 401) tar upp är att inte endast skylla sina sämre resultat på externa faktorer. Informant 4 presenterar även en metod att överinformera beställaren och dokumenterar all kommunikation som bidrar till att upprätthålla klarhet och skydd i händelse av tvister. Denna metod kan dock i viss mån ses som mer defensiv då samlat material kan skydda byrån för falska påståenden från beställaren. En utmaning i denna process är att balansera ärlighet med att vara lyhörd för beställarens planer och det de begär. Som Informant 2 påpekar, kan en alltför utmanande ställning leda till negativa reaktioner om beställaren inte känner att deras förfrågningar och önskemål respekteras. Detta kräver en subtil förmåga att anpassa kommunikationen efter beställarens mottaglighet och att noggrant navigera i de situationer där beställarens önskemål kanske inte överensstämmer med projektets realiteter. Davies och Palihawadana (2006, s. 401) förklarar att det är viktigt att informera sin beställare om att ha realistiska förväntningar för ett projekt baserat på de förutsättningar som finns. I helhet visar detta på betydelsen av att upprätthålla en transparent och ärlig dialog, samtidigt som byrån är tillmötesgående för beställarens behov och förväntningar. Detta tillvägagångssätt kan då skapa framgångsrika och välbalanserade byrå-beställarrelationer.

I analysen av långsiktiga beställarrelationer påvisas det att detta är en miljö där proaktivt arbete kan utnyttjas med extra betydelse på flera sätt. Tvister i en byrå-beställarrelation kan alltid leda till uppsägning av ett samarbete, men är av mindre

sannolikhet i längre relationer (Davies & Prince, 1999 s. 87). En central del är möjligheten att bygga upp en tydligare bild av beställarens behov och strategier över tid. Denna förståelse möjliggör en proaktivitet i arbetsprocessen, där byrån kan anpassa sig för beställarens framtida behov. Starka interpersonella band är ett fundament för senare tillit och hängivenhet i byråbeställarrelationen (Levin et al., 2019, s. 469). Detta relateras till att långsiktiga relationer gynnar öppen och ärlig kommunikation, vilket stärker förtroendet och möjliggör mer effektiva lösningar anpassade efter beställarens specifika önskemål. Detta betyder alltså att kunna arbeta proaktivt mer friktionslöst. Beverland et al. (2007, s. 58) kom fram till att proaktivitet bidrar till förlängt samarbete av byrå-beställarrelationer. Det uppsatsen kommit fram till bygger vidare på detta och ger insikten att långsiktiga relationer gör det lättare för byråerna att arbeta proaktivt.

En utmaning hos de längre relationerna som framhävs är dock behovet av kontinuerlig innovation och förnyelse inom ramen för dessa långvariga relationer. Det finns en risk att både byrå och kund blir bekväma i etablerade mönster, vilket kan hindra kreativ utveckling och nytänkande. Vafeas och Hughes (2016, s. 67) belyser att även om det finns en förståelse angående faran av bekvämlighet i en arbetsrelation kan den fortfarande uppstå. Informant 6 berättar hur viktigt det är att införa nya perspektiv och idéer för att undvika att fastna i ”gamla hjulspår”. Att balansera den strävan efter innovation med en förståelse för och respekt för beställarens historia och preferenser är en känslig uppgift. Därför är det avgörande för byråer att ständigt arbeta för att underhålla och fördjupa dessa relationer, samtidigt som de utmanar och utvecklar sitt arbete för att möta beställarens skiftande behov och mål. Det här görs för att skapa en miljö där de proaktiva arbetssätten kan nyttjas med fördel.

### **3.3 Metoddiskussion och etik**

Metoden i helhet var välanpassad för att hitta de svar som söktes kring uppsatsens syfte. De semistrukturerade intervjuerna tillät författarna att komma in på ett visst djup angående proaktivitetens roll ur reklambyråers perspektiv. Till en början var intervjuerna tänkta att endast utföras på en typ av roll inom reklambyråer för att ta fram fler konsekventa svar och för att tydligare kunna se om det fanns några likheter mellan informanternas erfarenheter. På grund av svårigheter i att få fram den önskade typen av roll, gjordes till slut ett val att genomföra intervjuerna på varierade ledande byråroller.



Dessa roller var dock fortfarande kontaktansvariga till olika led hos beställaren. Genom att ha varierade roller hos informanterna kunde även mer unika perspektiv samlas in och ge en mer varierad helhetsbild av proaktivitetens roll till byrå-beställarrelationer.

Denna variation ger visserligen ett bredare perspektiv på hur proaktivitet kan nyttjas i olika led inom byrån, men gav som sagt mindre konsekvens i svaren. Exempelvis kunde inte alla informanter besvara alla frågor som fanns med i intervjuformuläret då det inte innefattades i deras ansvarsområde. Detta gjorde att vissa aspekter av proaktiviteten inte kunde jämföras mellan alla informanter i lika stor grad. Emellertid var det inte något större problem då analysmetoden som valdes var ett typ av kvalitativt tillvägagångssätt, där de unika aspekterna välkomnades. En viktig aspekt som tidigare nämnts om det valda tillvägagångssättet är att det är informanternas subjektiva perspektiv och erfarenheter som tagits fram som empiri. Dessa svar ska därför inte tolkas som konkret fakta utan mer som riktlinjer till applicerbara tankesätt.

### **3.4 Förslag till framtida forskning**

För framtida forskning skulle beställarnas perspektiv kunna undersökas i relation till de svenska reklambyråernas tolkningar av proaktivitetens roll hos byrå-beställarrelationer i Sverige. Vidare hade även en etnografisk undersökning kunnat göras för att noggrannare observera detaljer inom samarbetsprocesser mellan byråer och beställare i Sverige. Detaljerna hade kunnat innefattas av mer nyanserade aspekter av de interpersonella relationerna så som kroppsspråk, tonalitet och underliggande motiveringar till ett visst beteende under fysiska möten. I uppsatsen berördes det att beställarna på den moderna marknaden ställer högre krav på projekt i form av kortare tidsspann och högre avkastning på investeringar vilket i helhet sätter en större press på byråerna att leverera högkvalitativa resultat snabbt. Därför hade det varit intressant att få beställares synvinkel på det nuvarande samarbetsklimatet och hur det påverkar de proaktiva åtgärder byrån kan leverera. Det kan även vara av betydelse att lyfta fram de aspekter som valts bort i uppsatsens metoddel, där bland annat kön, ålder och byrå inte togs till hänsyn. Dessa synvinklar kan också analyseras i relation till proaktivitet i framtida forskning för att se vilken påverka de har på dess egenskaper. I de ovannämnda förslagen är det flera perspektiv och infallsvinklar som kan undersökas i framtiden angående proaktivitetens roll hos samarbeten både externt och internt i

reklambranschen. För att summera det uppsatsen belyst, är proaktivitetens effekter på byrå-beställarrelationen i största del positiva och medför ett styrkande argument för att fortsätta att undersöka dess betydande roll inom reklambranschens framtida utveckling.

## Referenser

Ahrne, G. & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.

Beverland, M., Farrelly, F. & Woodhatch, Z. (2007). Exploring the Dimensions of Proactivity Within Advertising Agency—Client Relationships. *Journal of Advertising*, 36(4), 49-60. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367360404>

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.

Chu S., Cao Y., Yang J. & Mundel J. (2019). Understanding Advertising Client–Agency Relationships in China: A Multimethod Approach to Investigate Guanxi Dimensions and Agency Performance, *Journal of Advertising*, 48(5), 473-494. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1663318>

Davies, M. & Prince M. (1999). Examining the Longevity of New Agency Accounts: A Comparative Study of U.S. and U.K. Advertising Experiences, *Journal of Advertising*, 28(4), 75-89. <https://doi.org/10.1080/00913367.1999.10673597>

Davies, M. A. P. & Palihawadana, D. (2006). Developing a model of tolerance in client–agency relationships in advertising, *International Journal of Advertising*, 25(3). 381-407. <https://doi.org/10.1080/02650487.2006.11072975>

Díaz-Méndez, M. & Saren, M. (2018). Managing advertising agency client partnerships for value co-creation: Characteristics, categories, and challenges. *Marketing Theory*, 19(1), 9-26. <https://doi.org/10.1177/1470593118772214>

Fam, K-S. & Waller, D. S. (2008). Agency–Client Relationship Factors Across Life-Cycle Stages, *Journal of Relationship Marketing*, 7(2), 217-236. <https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1080/15332660802279503>

LaBahn, D. W. & Kohli, C. (1997). Maintaining Client Commitment in Advertising Agency–Client Relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(6), 497-508.

[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(97\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(97)00025-4)

Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys: Exemplet fenomenografi*. Studentlitteratur.

Levin, E., Thaichon, P. & Quach, T.N. (2016). The impact of creative competence and project management on longevity of the client-advertising agency relationship, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 274-286. <https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1108/JBIM-11-2014-0220>

Levin, E., Quach T.N. & Thaichon, P. (2019). Enhancing client-agency relationship quality in the advertising industry – an application of project management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 463-473. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0186>

Morais, R. J. (2007). Conflict and Confluence in Advertising Meetings. *Human Organization*, 66(2), 150–159. <http://www.jstor.org/stable/44127108>

Mortimer, K. & Laurie, S. (2019). Partner or supplier: An examination of client/agency relationships in an IMC context, *Journal of Marketing Communications*, 25(1), 28-40. <https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1391861>

Vafeas, M. & Hughes, T. (2016). An examination of the dimensions and antecedents of institutionalized creativity. *Industrial Marketing Management*, 55, 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.013>.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.

Yue, C., A., Men, L., R. & Ferguson, M., A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(13). 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

## Bilagor

### Bilaga 1

#### Intervjumall:

- **Har du tidigare hört talas om ett proaktivt arbetssätt?**

- Vad anser du är fördelaktigt med ett proaktivt arbetssätt?
  - Vilka nackdelar anser du finns i ett proaktivt arbetssätt?
- Hur påverkar ett proaktivt arbetssättet relationen mellan reklambyrån och beställaren?

- **Har du tidigare hört talas om ett reaktivt arbetssätt?**

- Vad anser du är fördelaktigt med ett reaktivt arbetssätt?
  - Vilka nackdelar anser du finns i ett reaktivt arbetssätt?
- Hur påverkar det reaktiva arbetssättet relationen mellan reklambyrån och beställare?

- **Vilka kontaktvägar använder du dig av med en beställare? -Varför?**

- Kan du berätta hur kontakten kan se ut genom ett projekts gång? \*Undvik
- Tycker du att kontakten med beställaren är viktigare i någon del av projektet?
  - Om ja, varför?
  - Om nej, varför?

- **Hur arbetar du proaktivt genom ett projekt?**

- Vad tänker du på innan du sätter igång med ett projekt?
- Vad är dina prioriteringar under ett projekt?
- Gör du research innan och under ett projekt, om ja/nej varför

- **Har du som vana att försöka identifiera olika beställartyper?**

- Vilka beställartyper kan du identifiera utifrån din erfarenhet av att arbeta i reklambranschen?
- Hur hjälper din erfarenhet med att välja arbetssätt beroende på beställartyp?
- Vilka typer av beställare arbetar du helst med utifrån erfarenhet?
- Undviker du att arbeta med vissa beställartyper utifrån erfarenhet?

- Om ja, vilka?
- Om nej, varför?
- **Har ni någonsin behövt säga upp ett kontrakt med en beställare?**
- Om ja, vad var orsaken till det?
  
- **Har en beställare någonsin sagt upp ett kontrakt med er?**
- Om ja, vad var orsaken till det?
- Hade ett proaktivt arbetsätt kunnat motverka det?
  
- **När upplever du att det uppstår konflikter mellan reklambyrån och beställaren?**
- Hur påverkar ett proaktivt arbetsätt att det uppstår eller inte uppstår konflikter?
- Hur löser du konflikterna?
  
- **Försöker du motsäga beställaren om du anser att det är fördelaktigt för projektet?**
- Hur formulerar ni er då ni säger emot beställaren?
- Hur motiverar ni att säga emot beställare?\* Ny
- Förändras din formulering beroende på beställartypen? > På vilket sätt?
  
- **Hur kan olika beställare reagera/agera när du ifrågasätter deras önskemål?**
- Hur brukar det tas emot då ni ifrågasätter dem?
- Förväntar sig vissa beställare att ni endast uppfyller deras önskemål eller förväntar de sig mer än det?\* Kanske omformulera framöver
- Hur reagerar beställaren på koncept som utmanar deras tidigare marknadsföringsmodeller?
  
- **Vilka olika typer av förväntningar tror du beställaren har på er som reklambyrå?**
- Ta fram nya koncept?
- Endast utveckla deras idéer?

- Förhålla sig strikt till deras normer?
- Komma med nya förslag på hur de kan sticka ut på marknaden?
- **Är det viktigt för dig som producent att kontinuerligt försöka arbeta med längre framförhållning? hon missuppfattade**
- Om ja/nej, varför?
- **Hur tror du relationen med beställaren påverkas om ni arbetar med längre framförhållning? \* Kanske omformulera finns inget negativt just nu**
- Hur ser era beställare på det?
- **Hur lång tid tenderar ett samarbete med en beställare att vara?**
- **Vad anser du är ett längre/kortare samarbete med en beställare? (Hur länge)**
- Hur viktigt är det för er att få ett förlängt samarbete?
- **Hur arbetar ni för att få ett längre samarbete?**
- **Är det skillnad i relationen mellan ett längre samarbete och kortare samarbete?**
- Vad får ni ut av ett kortare samarbete?
- Vad får ni ut av ett längre samarbete?
- Hur ser relationen ut i ett långt samarbete?
- Hur ser relationen ut i ett kortare samarbete?
- **Hur tar ni fram nya koncept med en beställare som ni har haft en längre relation med?**
- **Hur tar ni fram nya koncept med en beställare som ni haft en kortare relation med?**

- **Hur reagerar era beställare på ett koncept som utmanar deras normer?**

- Kan längden på relationen påverka hur beställaren reagerar? - Om ja, hur?