



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kreatören som strategisk resurs

En studie av reklambyråers arbetssätt, roller och ekonomistyrning

Magisteruppsats | Ekonomistyrning

Vårterminen 2010, 15 hp

Författare:

Charlotte Ekström 850627

Frida Sundberg 870912

Handledare:

Petter Rönnborg

Förord

Vi vill här ta tillfället i akt att tacka de som varit till stor hjälp under vårt uppsatsskrivande.

Denna uppsats är till stor del resultatet av våra många trevliga samtal med personer i reklambranschen som låtit oss få en bild av deras arbete. Vi förvånades stundtals av det engagemang som visats och hur roligt vi tyckte intervjuerna var. Vi har fått intressanta, insiktsfulla och öppen hjärtiga svar på våra frågor, och vill tacka alla er som gav oss er tid, men som vi av anonymitetsskäl inte kan nämna vid namn.

Vi vill även tacka vår handledare Petter Rönnborg samt våra opponenter Mattias Olinder och Michaela Erlandsson.

Göteborg, mars 2010

Charlotte Ekström

Frida Sundberg

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
Magisteruppsats inom ekonomistyrning, vårterminen 2010.

Författare: Charlotte Ekström och Frida Sundberg

Handledare: Petter Rönnborg

Titel	Kreatören som strategisk resurs: En studie av reklambyråers arbetssätt, roller och ekonomistyrning
Bakgrund och problem	Kreativitet blir allt viktigare hos alla företag, inte minst hos de som har det som sin kärnkompetens. Reklambranschen präglas av många aktörer, hård konkurrens samt en föränderlig miljö. Reklambyråer måste dels finna en konkurrenskraftig position på marknaden och utifrån det anpassa sin styrning.
Syfte	Syftet med vår uppsats har varit att undersöka och kartlägga hur företag inom reklambranschen styr sin verksamhet och sina kreatörer.
Metod	Som utgångspunkt i denna uppsats har vi haft kvalitativa djupintervjuer på nio reklambyråer. Efter en sammanställning har detta sedan ställts mot teoretiska ramverk inom olika studieområden.
Resultat och slutsatser	Vi har kommit fram till att företagets strategi ligger till grund för mycket av den styrning som appliceras inom organisationen. En högre grad av standardiserade arbetssätt leder till formella styrtekniker. Vidare är sammanhållning och företagskultur viktig och är något som är utmärkande i reklambranschen. Därtill är det viktigt att de enskilda kreatörerna känner lust och mening med sitt arbete och därigenom motiveras att prestera.
Förslag till fortsatta studier	Att se på reklambyråernas arbete utifrån kundens perspektiv. Att utvärdera den förändrade konkurrenssituationen med hänseende till webb, sociala medier och konsultföretagens inträde inom reklambranschen. Att sätta olika byråers positioner och strategier på marknaden i relation till graden av lönsamhet.
Nyckelord	Kreativitet, reklam, reklambranschen, styrning, ekonomistyrning, resursbaserad styrning, formell styrning, informell styrning, kultur, kulturstyrning, kunskapsföretag, konkurrenskraft, kärnkompetens.

Definitioner

Vi tar här upp definitioner och uttryck som vi kommer att använda oss av i uppsatsen. Ibland kan det råda skilda meningar kring ett uttrycks betydelse, vi har därför valt att samla dessa uttryck och använda oss konsekvent av valda betäckningar. Flera av definitionerna är tagna från Sveriges Kommunikationsbyråers hemsida (Sveriges Kommunikationsbyråer:1).

Art Director	Kort och gott "AD". Arbetar med att komma på idéer och har en god förmåga att förenkla komplicerade problem. Arbetar oftast i ett kreativt team tillsammans med en Copywriter. Huvudansvar för bild och layout.
Brief	Ett dokument som innehåller exempelvis målsättningar, målgrupp, strategier, tidsplan eller budget för en kampanj. Formuleras som en överenskommelse mellan reklambyrån och kunden.
Copywriter	Kallas även "copy". Arbetar med att komma på idéer och ansvarar för textinnehållet. God skribent. Arbetar oftast i ett kreativt team tillsammans med en Art Director.
Creative Director	Kreativ chef på reklambyrån och chef över byråns kreatörer. Kan finnas fler än en på en byrå. Oftast en seniorkreatör, copy eller AD. En creative director kvalitetssäkrar idéer innan de presenteras för kund.
Delägare	Äger andelar i reklambyrån. Det är inte ovanligt att personen i fråga är aktiv i arbetet på byrån.
Fullservicebyrå	Tar fram hela lösningar, allt från strategi till produktion.
Guldägg	Ett reklampris som delas ut årligen i av Sveriges Reklamförbund. Delades ut första gången år 1961. på initiativ av Sveriges Affishtecknares Förening. Guldäggstävlingen bedömer i Sverige producerade bidrag inom kommunikationsområdet i tretton tävlingskategorier: Design, Direkt, Event, Film, Integrerat, Interaktivt, Media, PR, Produktion, Radio, Tidningsannonsering, Titan och Utomhus. (Guldägget)
Integrerad reklambyrå	Arbetar med alla former av media såsom print, TV, radio, webb, sociala medier.
Kreativ brief	Riktat sig till kreatörerna. En brief (se ovan) som har genomgått bearbetning av exempelvis projektledare/kund/planner.
Kreativt team	Oftast en sammansättning av en copywriter och en art director.
Kreatörer	Ett samlingsbegrepp för copywriters, art directors och andra kreativa roller på en reklambyrå.
Lead agency	Se strategisk reklambyrå.
Operativ projektledare	Se produktionsledare.
Partner	Se delägare.
Pitch	Kort presentation av en idé för kunden i säljande syfte.

Planner	En analytisk roll som ger strategisk input om hur målgruppen tänker och vad de gillar genom information, undersökningar och liknande. Denna input ger sedan en riktning åt den kreativa processen.
Produktionsbyrå	Anlitas ofta av fullservicebyråerna för produktion, i de fall dessa inte har det i sitt tjänsteutbud. Arbetar med trycksaker, grafiska profiler, original och liknande.
Produktionsledare	Leder själva processen och planerar tid, resurser och pengar för olika projekt. Mycket administrativt och samordnande arbete.
Projektledare	Arbetar mot kund och sköter kommunikationen mellan den egna byrån/arbetsgruppen och kunden. Det är vanligt att projektledaren har ett strategiskt ansvar och lägger upp hur kunden ska attackera marknaden.
Reklambyrå	Företag som hjälper andra företag med marknadsföring och profilering. Designar olika typer av reklam för olika medier, planerar och genomför kampanjer. Arbetar på uppdrag av kunden, inte av de som tillhandahåller annonsutrymme.
Resumé	Branschtidning för företag som arbetar med medier och marknadsföring. Började ges ut 1950 av Sveriges Auktoriserade Annonsbyråers Förening. Ägs av familjen Bonnier sedan 1989. (Resumé:2)
Strategisk reklambyrå	Hjälper andra företag med bland annat varumärken och positionering. Arbetar fram strategier och kampanjer.
Strategisk projektledare	Se projektledare.
Sveriges Kommunikationsbyråer	Förkortas Komm. Bytte namn från Sveriges Reklamförbund 1 juli 2009. Komm är en branschorganisation för konsulter inom åtta olika discipliner av marknadskommunikation: action marketing, design, direktreklam, event, interactive, media, pr, och reklam. Komm har i dag cirka 280 medlemmar och anordnar årligen Guldäggstävlingen.
VD	Verkställande direktör, är ofta delägare i reklambyrån och kan ibland även arbeta som projektledare.
Årets byrå	Ett pris som delas ut av branschtidningen Resumé och bygger på betyg från byråernas egna kunder.

Innehållsförteckning

1.	KREATIVA NÄRINGAR.....	7
1.1	Kreativa näringar och dess karakteristika.....	7
1.2	Reklambyråer som studieobjekt.....	9
1.3	Styrning av kreativitet.....	12
1.4	Forskningsfrågor.....	15
1.5	Syfte.....	16
1.6	Uppsatsens struktur.....	16
2.	STRATEGI OCH STYRNING.....	17
2.1	Strategi och branschstruktur.....	17
2.2	Ledningsproblematik.....	19
2.3	Ekonomistyrning.....	22
2.4	Formell och informell kontroll.....	24
2.5	Personstyrning och kulturstyrning.....	25
2.6	Sammanfattande konklusioner.....	28
3.	METOD.....	29
3.1	Vetenskapligt angreppssätt – val av metod.....	29
3.2	Tillvägagångssätt.....	29
3.3	Analysmodell – tolkning och analys av data.....	32
4.	VÅRA MÖTEN MED REKLAMBRANSCHEN.....	33
4.1	Ägarstruktur – grundarna styr skutan.....	33
4.2	Formulering av mål och visioner.....	33
4.3	Kreatör, konstnär eller uppfinnare?.....	36
4.4	Rekrytering av kreatörer?.....	37
4.5	Rörlighet i branschen.....	37
4.6	Löner och bonusar.....	38
4.7	Ett informellt kaos.....	38
4.8	Den kreativa processen – roller & ansvar.....	40
4.9	Samordning och kommunikation.....	42
5.	ANALYS.....	47
5.1	Företaget – position & strategi.....	48
5.2	Gruppen – roller & styrning.....	51
5.3	Individens drivkraft & kreativitet.....	55

6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	59
6.1 Förslag till fortsatt forskning	62
KÄLLFÖRTECKNING.....	64
BILAGA 1 – PRESENTATION AV RESPONDENTER.....	I
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE.....	II

1. Kreativa näringar

Denna magisteruppsats kommer att behandla ämnet kreativitet ur ett styrningsperspektiv. Bakgrunden till ämnesvalet grundas i vår tro att det finns en motsättning mellan kreativitet å ena sidan och styrning å andra sidan, och vi har därför valt att fördjupa oss inom ämnet för att undersöka om det finns en motsättning och hur den i så fall hanteras. Vår studie har begränsats till reklambranschen vilken karakteriseras av en hög grad av kreativitet samtidigt som litteraturen som berör styrning av dessa företag är mycket begränsad. Nedan får läsaren följa en redogörelse för varför motsättningen mellan kreativitet och styrning kan ses som intressant och varför vi valt just reklambranschen.

1.1 *Kreativa näringar och dess karakteristika*

Kreativitet är ett ord som på senare tid blivit populärt och används flitigt i olika sammanhang. Det är ett begrepp som diskuteras av bland annat Florida et al. (2008) som gör regionala analyser och studerar kreativitet och entreprenörskap på nationell nivå och i relation till ekonomisk utveckling. Kreativitet har även blivit en prioriterad fråga i många verksamheter, och har i det sammanhanget studerats mycket på senare tid. Jeffcutt och Pratt (2002) förklarar detta genom att dra en parallell till konkurrensstrategier som utvecklats i takt med ökad internationell konkurrens. De menar att kostnadseffektiviseringar, förflyttning till låglöneländer och kontinuerliga besparingar är det ena sättet att bli konkurrenskraftigt, medan det andra fokuserar på tillväxt, diversifiering och kreativitet. Vid en jämförelse anser de att det andra alternativet intuitivt är mer tilltalande då det fokuserar på en utveckling inom den egna verksamheten. Studier på området kreativitet sträcker sig även utanför funktioner som klassiskt kan komma att förknippas med kreativitet. Kreativitetsdiskussioner inom forskning och utveckling (Sundgren et al. 2005; Hemlin, 2009; Kratzer et al. 2008; Chen et al. 2008; Hallgren, 2009), performing arts (Kern, 2006), och kreativa näringar (Jeffcutt & Pratt, 2002) hör kanske till de mer klassiska områden som förknippas med kreativitet, men även mer udda områden som organisatorisk kreativitet för att stimulera konkurrenskraft (Khandwalla & Mehta, 2004) eller kreativitet inom redovisning (Hillier, 2008) dyker upp i litteraturen.

Kreativitet definieras som individers eller företags skapande av nya, originella och användbara idéer. För företag blir kreativitet en viktig aspekt då arbete med att aktivt utforska och realisera nya idéer och produkter, som banar väg för framtiden, kommer att kunna ge avkastning på längre sikt. (Amabile, 1996; 1997) Kreativt arbete utgörs alltså inte bara av själva idéstadiet, utan även av implementeringen av dessa idéer, vari det ofta ligger ett betydande behov av kreativitet (Mumford et al. 2002). Pitta et al. (2008) menar att kreativitet är flerdimensionellt och inte bara handlar om revolutionära idéer utan även om små, vardagliga förbättringar och lösningar på problem, vilket kräver en social liksom ekonomisk miljö som kan stödja detta kreativa arbete.

Den sociala miljön men också den fysiska miljön uppmärksammas av flera författare på området. Hemlin (2009) förklarar att kreativitet uppstår genom interaktion mellan människor, vilket påverkas av sociala faktorer och fysiska miljöer. Amabile (1997) framhåller vidare att den sociala miljön signifikant kan påverka den inneboende drivkraften hos en person, vilket i sin tur påverkar individens kreativa förmåga.

Sociala faktorer och mindre individualistiska angreppssätt i förhållande till kreativitet förespråkas även av Belussi och Sedita (2008) som påstår att de individualistiska angreppssätten satt alltför stor tilltro till den enskilde individen. De menar att existensen av genier i viss mån endast är en myt. Det är visserligen individer som skapar kreativa lösningar och innovationer, men inget företag kommer att bli kreativt endast för att de anställer en kreativ individ (Jeffcutt & Pratt, 2002). Till följd av den traditionella synen på kreativitet som individbaserat och en produkt av en enskild individs drivkraft och arbete har betydelsen av ledarskap i förhållande till kreativitet historiskt sett varit ett utforskat område (Mumford et al. 2002), trots att kreativitet allmänt är accepterat som en mycket viktig del i alla företags utveckling och framgång. Kreativitet blir rimligtvis än viktigare i de företag där medarbetarnas kreativitet utgör kärnverksamheten. Företag såsom konsultbyråer, reklambyråer och universitet är beroende av idéer för sin verksamhet och därför eftersträvas en "produktivitet med hög kreativitet" (Kachelmeier et al. 2008). Det finns olika begrepp som beskriver de företag och branscher som i stor utsträckning karaktäriseras av kreativitet.

Det brittiska departementet DCMS (1998), The Department of Culture, Media and Sport, har beskrivit kreativa näringar som "de näringar som har en bakgrund i individuell kreativitet, skicklighet och talang och för vilka det finns potential för välstånd och arbetsmöjligheter genom alstrande och exploaterande av intellektuellt kapital". Fletcher (1990) har en liknande definition och menar att kreativa näringar utgörs av "de industrier vars existens är beroende av mycket kreativt begåvade individers arbete" och kännetecknas av att det de producerar, säljer och marknadsför är någonting nytt och kreativt samtidigt som det måste vara kommersiellt gångbart i den mening att de ska generera intäkter till företaget. Definitionen stämmer bland annat för reklambranschen, arkitekturbranschen, konstverk och antikmarknaden, hantverk, design, modedesign, film, teater, interaktiva nöjen, musik, scenkonst, fotografi, bokutgivning, mjukvara, television och radio. (Department of Culture, Media and Sport, 1998; Fletcher, 1990)

Jeffcutt och Pratt (2002) tar upp ett antal karaktäriserande dimensioner för de kreativa näringarna. Bland annat påpekar de att kreativa näringar består av många olika sektorer, vilka alla har sina egna nätverk, anställningsrutiner och såväl vertikala som horisontella organisatoriska relationer. Vidare är företagen inom kreativa näringar relativt unga, och ofta mycket små. De flesta har inte kompetens inom ledarskap och betraktar inte styrning som en kärnaktivitet. Anställningar är ofta kortsiktiga och grundar sig på behovet av spetskompetens

och förutom en stor rörlighet hos arbetskraften karakteriseras branscherna också av att sällan erbjuda medarbetarna utbildning. En annan utmärkande faktor är att verksamheterna ofta har korta livscykler som vilar på enstaka projekt vilket gör framtiden osäker och arbetsmiljön ombytlig. En typisk sådan bransch är reklambranschen, vilken ur ett styrningsperspektiv är en relativt utforskad bransch. Förhållanden och arbetssätt inom branschen gör att motsättningen mellan styrning och kreativitet blir tydlig och därmed intressant att studera.

1.2 Reklambyråer som studieobjekt

Reklambranschen har vissa karakteristiska drag som gör den intressant att studera. Den befinner sig mellan det konstnärliga och det kommersiella - å ena sidan fungerar byråerna som konsulter med expertråd som debiterar höga timarvoden, å andra sidan saknas det en tydlig kompetensbas och auktoritet för att avgöra vad som är "bra" reklam (Alvesson & Köping, 1993 s. 9). Reklambranschen präglas också av att det är en liten bransch och anställningar sker ofta informellt, via kontakter. Med detta menas att folk känner varandra väl och man vet på vilken byrå personer arbetar. En del i detta beror på att branschtidningar rapporterar händelser som när kunder eller anställda byter byrå, vilken byrå de går till eller om de möjligtvis startar eget. Dessutom är reklamtävlingar vanligt, vilket är ett tillfälle för individer och byråer att visa upp sig och de kommer då i kontakt med varandra. (Alvesson & Köping, 1993 s. 70) Alla erkända reklamtävlingar där kreativitet belönas är ett tydligt bevis på hur viktig just kreativitet anses vara inom reklambranschen.

1.2.1 Kreativitetens betydelse

Marknadskommunikationen är för många företag ett så pass kritiskt område att samarbetet (eller partnerskapet) med en reklambyrå kräver ett stort förtroende mellan klient och byrå. En byrås kreativa vision eller nivå blir ett sätt för kunden att se vad byrån står för (Grant & McLeod, 2007). Hackley (2003) beskriver kreativitet som en immateriell tillgång för reklambyråerna.

Reklambyråer är oftast, oavsett storlek, uppbyggda kring ett eller flera kreativa team som består av ett fåtal personer. Detta gör det möjligt för små byråer att konkurrera om samma kunder som de stora byråerna då det är just sammansättningen av dessa små team som utgör konkurrenskraften. En nackdel med detta är att kreativa byråer ofta har ett antal nyckelpersoner vilket gör dem mycket sårbara. Dessa team har också lätt för att starta egna byråer då de i princip inte har några uppstartskostnader förutom lön till de anställda. (Pratt, 2004)

Idag kan klienter kommunicera med marknaden i fler medier än någonsin. Uppkomsten av nya medier behöver inte nödvändigtvis betyda att de gamla överges, men de slås inte desto mindre om samma budgetposter (Crosier et al. 2003). Reklambranschen handlar idag mycket om att ta fram en medianeutral idé som sedan kan ta sin form i olika kanaler. (Grant & McLeod, 2007) Branschen har dock genomgått stora förändringar och i perioder sett annorlunda ut.

1.2.2 Reklambranschens bakgrund

Under 1900-talets första hälft var reklambyråerna i Sverige stora och få. Reklambyråerna gjorde reklam och annonser åt företag, men fick betalt i form av provision per såld annons – frekvens blev därmed ett slagord. År 1931 hade det slutits ett avtal mellan Annonsbyråernas Ekonomiska Förening och Svenska Tidningutgivarföreningen om ett provisionssystem som sa att ingen del av provisionen fick gå tillbaka till reklamköparen. Detta gjorde att priskonkurrens blev omöjligt och det rådde en kartellsituation där alla byråer fick 15 procents provision på de annonsmedier som förmedlades. Det kan tilläggas att det på den tiden fanns ett mycket begränsat antal medier och det var i princip endast via annonser som företag nådde ut med sin reklam. Byråerna var fullservicebyråer och detta innebar att de hjälpte sina kunder med allt från marknadsundersökningar till själva genomförandet av kampanjer. Med tiden uppstod det en debatt kring systemet inom reklambranschen, vilket man menade hämmade det kreativa arbetet. Byråerna hade en hård, tydlig ekonomisk styrning med ekonomer i ledningsgruppen. Det var VD och projektledare som hade all kundkontakt och de vidarebefordrade uppgifter till AD och copywriters. (Vi, 1990; Sveriges Kommunikationsbyråer:2; Alvesson & Köping, 1993 s. 67)

Under andra hälften av 1900-talet skedde en förändring. Startskottet blev år 1965 då det i marknadsdomstolen beslutades att provisionen skulle kunna ges tillbaka till annonsören, och att byråerna istället kunde ta betalt efter arbetade timmar eller på annat sätt. Företag etablerade egna marknadsavdelningar vilket gjorde att reklambyråernas roll som marknadsplanerare minskade i betydelse. I och med detta blev kreativitet allt viktigare och tog över som slagord i branschen. Branschen förändrades från att ha varit präglad av få och stora aktörer till att bli en bransch med många, små aktörer med fyra till fem medarbetare. På 70-talet blev det allt vanligare med kreatörsdrivna byråer, men samtidigt var det ett klimat i reklambranschen där reklamare blev illa bemötta. I takt med att den allmänna synen på reklam förändrats har detta dock försvunnit mer och mer, och förekommer sällan idag. (Vi, 1990; Alvesson & Köping, 1993; Sveriges Kommunikationsbyråer:1) Denna förändring som skett inom branschen har helt förändrat strukturen och därmed gjort det möjligt att konkurrera med kreativitet snarare än effektivitet eller storlek på byrån. Det har också inneburit en möjlighet för byråerna att konkurrera med sitt eget varumärke och renommé på marknaden, vilket idag märks tydligt.

1.2.3 Erkännande genom namn och utmärkelser

Namnet på byrån och dess renommé är mycket viktigt inom reklambranschen. Byrån med ett gott renommé får attraktiva kunder och det blir därmed attraktivt att vara anställd på byrån. Även det motsatta gäller, det vill säga att attraktiva byråer attraherar bra arbetskraft som i sin tur attraherar kunder. Kvaliteten på reklam brukar också relateras till en person snarare än en byrå. Då reklamen är skapad av individer snarare än av organisationer (till skillnad mot konsultbyråer som ofta säljer en mer systematiskt framtagen lösning) blir byrånamnet och namnet på skaparen bakom reklamen en kvalitetsstämpel i sig. Ofta är byråns namn detsamma som den

erkänt duktiga reklamakaren som grundade byrån. Det är också vanligt att det finns en "guru" på byrån som sätter en kvalitetsstämpel på det arbete som utförs. Det finns också de som menar att namnet på byrån är ett rent exhibitionistiskt drag i syfte att väga upp bristen av kreatörens exponering i andra sammanhang. Till skillnad mot exempelvis en konstnär som signerar sina verk syns ju inte skaparen av reklam i samband med sina arbeten på samma sätt. (Alvesson & Köping, 1993 s. 71-72)

Reklambranschen är mycket mån om att ständigt utlysa vilken byrå som är bäst. Detta görs dels genom reklamtävlingar och dels genom rankningar av branschtidningar (även dessa rankningar baseras ofta på resultat i reklamtävlingar). Att kliva nedåt i rankingen ses som negativt och risken att byrån förlorar kunder ökar. En hög ranking underlättar däremot vid rekrytering av personal och nya kunder (Alvesson & Köping, 1993 s. 73-74) och ger en känsla av upplevd kvalitet.

1.2.4 Kunden, kreatören och upplevd kvalitet

Den kunskap reklambyråerna tillhandahåller kunden består bland annat av reklampsykologi, kommunikationslära och utvärderingsmetoder. Dessa kvaliteter kan däremot ofta vara svåra att bevisa och hävda. Reklambyråernas kompetens blir därmed mycket bred med många olika åsikter om vad som blir en bra lösning för kunden vilket medför att produkten och kunskapen blir svår att utvärdera. (Alvesson & Köping, 1993 s. 84-85)

I Sverige är det vanligt att kreatörerna är med vid kundmöten och de får då en uppfattning om vad kunden vill ha. Detta är mindre vanligt utomlands och i USA och England är det vanligtvis endast projektledaren som träffar kunden. Projektledaren har också större status utomlands till skillnad mot Sverige, där det snarare är kreatörerna som har högre status, vilket beror på att det blev en stark fokusering på kreativitet efter att provisionssystemet avskaffades. (Alvesson & Köping, 1993 s. 75)

Den upplevda kvaliteten på reklamen som byråerna levererar är helt och hållet beroende av de människor som skapat reklamen och det är därför viktigt att medarbetarna är motiverade och engagerade i sitt arbete. Ett sätt att skapa en arbetsmiljö som stimulerar kreatörer är att ha intressanta kunder och uppdrag, kompetenta medarbetare och dynamiska arbetsgrupper. Människor i reklambranschen anses vara individualister som tillsammans ska arbeta i en projektgrupp. Detta samarbete kan naturligtvis ha såväl positiva som negativa konsekvenser, men framförallt behöver gruppmedlemmarna varandra som moraliskt stöd då kunden ofta ger mycket negativ feedback. (Alvesson & Köping, 1993 s. 83). Reklambyråernas arbetssätt, samarbete och styrningen av arbetet är något vi kommer att belysa ytterligare i kommande avsnitt.

1.3 Styrning av kreativitet

Det är en skillnad mellan rena artister och kommersiellt kreativa människor (kreatörer). Fletcher (1990) förklarar att en artist främst producerar sina verk för att framhäva sig själv, även om det i viss mån även handlar om att tjäna pengar genom att tillfredsställa marknadens preferenser. Kommersiella kreatörer å andra sidan, är anställda (antingen direkt eller som frilansare) av organisationer, och blir därför tvungna att på ett annat sätt anpassa sitt arbete efter organisationens riktlinjer.

En väsentlig del i att förstå de egenskaper man kan finna hos en kreatör är att inse att de i stor utsträckning bedöms just utifrån sina verk. Detta medför att de är resultatorienterade och de motiveras av jakten på ett professionellt erkännande (Byrne et al, 2009). Samtidigt som de har ett inneboende behov av att kommunicera sina verk och få feedback innebär det dock en mycket utsatt situation. På samma sätt som kreatören bedöms utifrån sitt verk, dess resultat och grad av uppmärksamhet så identifierar sig kreatören också själv med det. Detta innebär att kreatörer ofta kännetecknas av att vara osäkra. Då branschen karaktäriseras av att den bakomliggande kreatören hålls ansvarig för resultatet (formellt eller informellt) påverkar det onekligen sättet en kreatör styrs. Såväl chefen som medarbetaren är medveten om detta ansvar och den press det sätter på medarbetaren. (Fletcher, 1990) Press kan ha såväl positiv som negativ inverkan på kreativitet. Det är bra till en viss punkt och ger en känsla av utmaning, men om pressen blir alltför hård får den istället en negativ inverkan på graden av kreativitet. (Amabile, 1996)

Jeffcutt och Pratt (2002) undersöker hur kreativitet och gott ledarskap samverkar och bemöter den fördom som de menar finns om att dessa inte fungerar gemensamt. De menar att en teater som presterar dåligt inte uteslutande kan skylla det på undermålig ledning, och företag som önskar öka kreativiteten kommer inte att göra detta bara genom att anställa en artist. De menar istället att kreativitet är en process som kräver kunskap, nätverk och teknologi som kan koppla rätt idéer med rätt kontext, och där ingår såväl ledarskap som kreativitet.

1.3.1 Självständighet, uppmärksamhet och tillräckliga resurser

För att ledarskap/styrning och kreativitet ska samverka blir det intressant att se vad som är viktigt för ett effektivt kreativt arbete. Kreatörer kännetecknas av stor självständighet och envishet. Många drivs snarare av sin egen karriär än av företagets framgång och söker ständigt berömmelse (Fletcher, 1990). Enligt Amabile (1996) tenderar människor att bli mer kreativa då de drivs av ett brinnande intresse och en inneboende drivkraft (som gör att de söker efter utmaningar och tillfredsställelse) snarare än av externa motivationsfaktorer. Kreatörer har ett sinne som är tränat för att upptäcka saker, och genom sin passion och kunskap har kreatören redskapen att se möjligheter och förvandla aktiviteter till innovationer, en förmåga som utvecklas över tid. (Le Theule & Fronza, 2005) Kreatörerna har ofta en negativ bild av cheferna

som lata personer som lever av andras kreativitet och inte gör något själva (Fletcher, 1990). För cheferna underlättar det inte heller att kreativitet är svårt att mäta och därmed också svårt att belöna (Kachelmeier et al. 2008).

Kreativt arbete är i allmänhet mycket resursintensivt och underlättas om chefer och organisationer effektivt kan allokera tillräckliga resurser (Byrne et al. 2009). Amabile (1996) förklarar att individer tenderar att bli mer kreativa då de har en känsla av att de resurser som står till förfogande är tillräckliga. Vidare stimuleras kreativiteten av att de uppfattar att de har stora valmöjligheter inför en uppgift, vilket gör det viktigt att medarbetarna känner en frihet och självständighet. Det handlar då om att hitta sätt att implementera informella strukturer och kontrollsystem utan att för den skull klyva organisationen och orsaka en känsla av minskad frihet för kreatörerna (Le Theule & Fronda, 2005). Det uppstår en motsättning mellan chefer och kreativa medarbetare då kreatörer ofta är perfektionister som arbetar länge och i en mening ineffektivt för att uppnå ett perfekt resultat. Chefer kan acceptera, och i viss mån beundra, denna beslutsamhet och perfektionism, men om chefen har ett ansvar för tidsåtgång och kostnader sätts de ofta i en situation där de inte har möjlighet att erbjuda kreatörer tillräckliga resurser för ett sådant (ineffektivt) arbetssätt. (Fletcher, 1990)

1.3.2 Blandningen av kompetenser och individer

En reklambyrås verksamhet kräver vidare en hög grad av samordning mellan olika kompetenser. Det finns de som arbetar mot medialeverantörer, frilansare eller produktionsbyråer och andra som har klientansvar eller arbetar med strategisk planning och som därmed måste ha stor förståelse för slutkonsumenten. Det kreativa arbetet i reklambyråer av AD och copywriters utförs ofta med en så kallad creative director som överordnad kreativ chef. (McLeod et al. 2009)

Evans (1973) menar att blandningen av individer (såsom copywriters, art directors, planners, projektledare, produktionsledare) i en reklambyrå gör att styrningen blir komplex och menar att det inte alltid går att applicera forskning som finns kring konventionell eller normativ styrning. Reklambyråer visar också upp en låg grad av strukturell styrning men det är av stor vikt att det finns ett nära och väl fungerande och koordinerat samarbete mellan ledning (projektledare, produktionsledare och företagsledning) och kreatörer samt att det finns en klarhet i vilken yrkesroll och vilket ansvar man har.

Med hänsyn till kreatörers personlighet bör mål definieras väl och vara konkreta för att vara effektiva och få tänkt styreffekt, utan att för den delen styra för mycket och hämma kreativiteten. En välavvägd målsättning bör å ena sidan vara flexibel och stimulera kreativitet men bör samtidigt konkret visa den önskade riktningen för att motivera en kreatör. (Byrne et al. 2009) Det bör också finnas rutiner som hindrar processer från att stanna upp för att ställa och besvara frågor, vilket maximerar den ekonomiska och finansiella nyttan. Ett rutinartat arbetssätt är

visserligen en omedelbar motsättning till kreativitet, men då rutiner i ett andra led frigör resurser att kunna sätta in i nya kreativa processer blir relationen mellan rutinarbete och kreativitet inte nödvändigtvis helt oförenligt. (Le Theule & Fronda, 2005)

Kover (1995) beskriver i sin artikel hur copywriters är kreatörer med stor integritet. Han hävdar att de ofta intar en försvarsposition för sina verk, såväl gentemot medarbetare på byrån som mot kunder och undersökningsresultat. Detta menar han beror på att de inte bara försvarar sina kreaturer utan i viss mån även sig själva. Grant och McLeod (2007) förklarar att kreatörer arbetar intuitivt, med artistiska idéer som stundtals kan ha relativt liten uppenbar koppling till det ursprungliga marknadsföringssyftet. Detta kan leda till konflikter då kunder snarare sätter riskminimering högt på agendan och tycker att kreatörerna försöker maximera kreativiteten i marknadsföringen till synes utan något rättfärdigat ändamål.

1.3.3 Planning – balans mellan information och kontroll

En planner har en något vetenskaplig roll och ger strategisk input i den kreativa processen genom information, undersökningar med mera. Benämningen kan kanske felaktigt tyda på att arbetet handlar om kundplanering, och benämningen borde kanske vara kreativ planner. Crosier et al. (2003) analyserar denna och tror att en möjlig förklaring till att den inte heter så kan vara att rollen som creative director då skulle undermineras. Vidare skall sägas att planningfunktionen inte är begränsad till den person som har titeln planner utan att fler medarbetare ofta involveras (Crosier et al. 2003).

Utvecklingen av reklam är en process som kännetecknas av debatt (Hackley, 2003). Då kunder söker kontroll över det kreativa arbetets osäkerheter använder de sig exempelvis av att tillhandahålla undersökningar och annan information som input till den kreativa processen. Kreatörer tycker i allmänhet att undersökningar och annat material som kan belysa deras arbete och ge relevant information är bra, medan mätningar som kontrollerar och kvantifierar deras verk är mindre uppskattat (Grant & McLeod, 2007).

Det är allmänt erkänt att undersökande arbete som skaffar kunskap och insikt om kund och marknad är av stort värde. Ett sådant formaliserat arbete är dock inte accepterat av alla medarbetare. Kreatörer kan känna att deras auktoritet undermineras och att deras kännedom om kunderna ifrågasätts av denna funktion. Planningfunktionen härstammar från att kunden efterfrågar en marknadskommunikation som baseras på något annat än magkänslan hos reklambyråns kreatörer (Hackley, 2003). Crosier et al. (2003) påpekar dock att disciplinen till stor del växt fram via kreatörers egen önskan om relevanta undersökningar som kan vara till hjälp i deras arbete.

Som nämnts tidigare kommer valet av media troligtvis spela större roll i framtiden, vilket leder till att den kreativa strategin får relativt mindre uppmärksamhet. Samtidigt blir strategisk

marknadsföring och en differentierad positionering allt viktigare då konkurrensen tätar, globaliseringen ökar, produktutveckling sker snabbare och nya teknologiska innovationer presenteras. Planning blir då en viktig funktion, samtidigt som området kan hotas av managementkonsulter som sträcker sig närmare marknadsområdet och reklambyråernas arbete. (Crosier et al. 2003).

1.4 Forskningsfrågor

I inledningen till denna uppsats lyfte vi frågan om det finns en motsättning mellan kreativitet och styrningen av den. Vi har i detta inledande kapitel gett läsaren en inledande förståelse för kreativa näringar och vad som karakteriserar dessa. Det har framkommit att reklambranschen är en speciell bransch som karakteriseras av medarbetare med ett stort behov av bekräftelse, en stor blandning vad det gäller kompetenser och en produkt som är svår att kvalitetsstämpla. Vi har också beskrivit branschens historik som har format den struktur som idag råder med många, relativt små aktörer. Som vi ser det finns det ett antal frågor vi vill besvara i denna uppsats då detta är, som vi inledningsvis nämnde, ett relativt utforskat område och vi ser att det finns flera frågor som starkt hänger samman.

Som vi ser det bör byråns position på marknaden vara viktig då denna avgör vilken typ av projekt byrån åtar sig samt vilken typ av medarbetare man behöver attrahera. Det bör också rimligtvis ske en annan typ av styrning i de byråer som en hög grad av kreativitet som mål snarare än lönsamhet och vice versa. Detta föranleder att vi ställer oss frågan:

- **Hur anpassar reklambyråerna sin styrning efter positionering och strategi?**

Genomgående för denna uppsats har vi utelämnat jämförelser av byråernas lönsamhet då vi tror att diskussionen kring detta blir ointressant när byråerna har så olika mål med verksamheten. Vi kommer alltså undersöka byråernas styrning i förhållande till vald strategi och positionering, men inte sätta detta i relation till ekonomiska nyckeltal då detta kan påverkas av långt många fler faktorer som därmed ligger utanför vår studie.

Vidare tror vi att det blir intressant att se på företagets interna struktur, rollfördelning och arbetssätt för att kartlägga hur man arbetar för att stimulera ett effektivt arbete som levererar resultat. Som vi tidigare nämnt tror vi att det finns en motsättning mellan formell styrning och kreativ frihet men vi tror också att dessa kan samverka för att skapa en miljö som både främjar kreativitet men också möjliggör en effektiv styrning av enskilda projekt. Därför frågar vi oss:

- **Hur struktureras det interna arbetet för att kombinera den kreativa friheten som kreatörerna efterfrågar med reklambyråns krav på effektivitet?**

Som tidigare nämnt tror vi att byråns position påverkar vilken typ av medarbetare man behöver attrahera och vi ser också detta som en mycket viktig fråga då dessa avgör vilken

kärnkompetens byrån får vilket vi tror påverkar graden av kreativ höjd och därmed graden av formell styrning. Vi avser därför att besvara:

- **Hur attraherar man rätt medarbetare och behåller dessa inom reklambyrån?**

Efter att ha analyserat externa förutsättningar såsom positionering på marknaden, och sedan interna strukturer, roller och arbetssätt, knyter vi ihop studien genom att undersöka hur man motiverar enskilda medarbetare. Samtidigt som det krävs en hög grad av väl fungerande samarbeten, både inom men också mellan arbetsgrupper, präglas branschen av en stark individualism som krävs vare sig det handlar om att vinna ett guldägg eller leverera enligt kundens önskemål.

- **Hur väcker eller underhåller reklambyråer individens drivkraft och hur styr man energin i rätt riktning?**

1.5 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur företag inom reklambranschen styr kreatörer samt få en förståelse för hur styrning av kreativitet går till och vilken grad av formell styrning som krävs. Vidare vill vi undersöka om det finns någon skillnad i grad av formell styrning mellan våra olika studieobjekt och vad denna skillnad i så fall beror på.

1.6 Uppsatsens struktur

Uppsatsens struktur är traditionell då vi i kapitel 2 börjar med att redogöra för den teoretiska referensramen och i kapitel 3 beskriva den metod vi använt. I kapitel 4 kommer vi in på våra intervjuer och vi väver där samman respondenternas svar för att skapa en sammanfattande bild av våra intervjuer. Därefter drar vi i kapitel 5 paralleller till vår teoretiska referensram och analyserar vårt empiriska material för att hitta likheter och skillnader. Strukturen i analysen följer dels de frågor vi har valt att ställa men vi har också delvis kategoriserat våra frågor (då två av våra frågor går in ett huvudämne, nämligen "grupp"). Detta hoppas vi ska ge en tydlig koppling till våra frågor samtidigt som läsaren får en förståelse för en insikt vi fått under uppsatsens gång, nämligen att det finns tre viktiga delar i vår uppsats – företaget, gruppen och individen. Därefter avslutas uppsatsen med en sammanfattande diskussion där vi också mer direkt besvarar våra frågeställningar.

2. Strategi och styrning

I detta kapitel presenteras skilda teoretiska ramverk som vi senare i analysen ställer mot det insamlade empiriska materialet i syfte att kartlägga hur ekonomistyrning appliceras på reklambyråer. Vi har valt att utgå från ett resursbaserat synsätt för att sedan ta upp olika former av ekonomistyrning. Vi fokuserar till stor del på styrmedel som påverkar människorna i organisationen varför stor vikt läggs vid informell styrning samt kultur- personstyrning.

2.1 Strategi och branschstruktur

Traditionella strategiteorier tar till stor del sin utgångspunkt i externa faktorer. Det betyder att konkurrens och lönsamhet inom en bransch i ett medel- och långsiktigt perspektiv kan förklaras av branschens struktur, snarare än andra faktorer. Det gör det viktigt för företag att försäkra sig om att branschens struktur är balanserad och hälsosam, likväl som att hitta en strategisk position för det egna företaget (Porter, 2008). I en jämförelse av reklambranschens lönsamhet i USA mellan åren 1992-2006 konstaterar Porter (2008) att reklambyråernas avkastning på investerat kapital ligger på 27,3 %, vilket var signifikant över snittet på 14,9 %. Vid sådana genomsnittliga jämförelser ska man dock komma ihåg att investeringsbehovet i reklambranschen är begränsat samt att enskilda företag kan skilja sig signifikant åt (Dess, 1987). En lönsam bransch tenderar att dra till sig nya aktörer, vilket i sin tur leder till hårdare konkurrens.

Hur många nya aktörer som etablerar sig på en marknad påverkas även till stor del av de eventuella inträdesbarriärer som finns. Det kan bland annat handla om krav på initiala investeringar, lagstiftning och regleringar, att det finns uppenbara skalfördelar eller att köparna prefererar redan etablerade varumärken (Porter, 2008). Branscher med många små- och medelstora företag, med en relativt hård konkurrens och utan någon tydlig marknadsledare kallas för fragmenterade branscher. Där är inträdesbarriärerna i regel låga och det finns få skalfördelar. Detta påverkar branschens konkurrenssituation, aktörerna blir fler och därmed drivs lönsamheten ned. (Dess, 1987)

Detta synsätt utgår vidare från att alla resurser är mobila och att företag inom en bransch därför utvecklas till att bli homogena. Men om de strategiska resurserna som utgör ett företags konkurrensfördel är mobila och dessutom fördelar sig lika mellan alla aktörer inom en bransch, kan rimligtvis ingen av aktörerna utveckla ett strategiskt övertag, argumenterar Barney (1991). Istället utvecklas ett resonemang kring det resursbaserade synsättet, vilket tar utgångspunkt i företagets interna förutsättningar och ställer dessa i relation till företagets prestationer. Den resursbaserade teorin kombinerar organisatoriska och ekonomiska aspekter för att kartlägga

strategiska och hållbara konkurrensfördelar. Man menar att resurser alltid skiljer sig åt i något avseende, vilket kan skapa konkurrensfördelar som mycket väl kan vara hållbara. (Barney, 1991)

Grant (1991) påpekar vidare att empiriska studier inte kunnat bevisa någon koppling mellan branschens struktur (jämför externa förutsättningar) och företagens resultat. Möjliga anledningar till detta skulle kunna vara att ökad konkurrens, globalisering och teknologisk utveckling leder till snabbt föränderliga förhållanden och en annorlunda konkurrenssituation. En strategisk fokusering på externa faktorer ger i en sådan situation en begränsad möjlighet till någon långvarig konkurrensfördel. Istället bör det tydliggöras vad organisationen har för kompetens och kapacitet att erbjuda. Ett sådant förhållningssätt skulle innebära att det ligger närmare till hands att utnyttja de resurser bolaget redan besitter vid förändringar i omvärlden och med den vetskapen kan företaget och dess värdeerbjudande anpassas för att fortsätta vara konkurrenskraftigt. (Grant, 1991)

2.1.1 Identifiering av strategiska resurser

Medan det numera accepterade teoretiska ramverket inom resursbaserad styrning menar att heterogena resurser samt en specifik sammansättning av dessa är en viktig del i företags långsiktiga konkurrensfördelar påpekar Alvarez och Busenitz (2001) att relativt lite forskning har uppmärksammat processerna som behandlar upptäckten, utvärderingen och koordineringen av dessa resurser. De uppmärksammar det entreprenöriella karaktärsdraget som ger en förmåga att identifiera nya möjligheter som kan leda till strategiska övertag. Entreprenörer ser samband, kan snabbt agera på förändringar i omvärlden och sedan utnyttja dessa till sin fördel (Alvarez & Busenitz, 2001). Grant (1991) varnar dock för en överestimering av företags kapaciteter vilket kan leda till att organisationen lägger en strategisk agenda med aktiviteter som sedan inte lyckas införlivas. En sådan situation skulle till exempel kunna uppstå till följd av att ledningen är alltför optimistiska och hoppfulla eller att man har en bild av företagets kapacitet baserat på tidigare framgångar.

Det handlar således om att identifiera strategiskt konkurrenskraftiga resurser som kan leda till att företaget utvecklar en kapacitet som inte är lätt att kopiera, imitera eller ta över. Vid en uppdelning av generella kunskaper och bolagsspecifika kunskaper menar Wang et al. (2009) att båda är viktiga, men att kunskap som är bolagsspecifik spelar större roll för strategin. Samtidigt kan det finnas ett motstånd inom organisationen för att utveckla dessa bolagsspecifika kunskaper då det i praktiken skulle kunna leda till att personalen förlorar attraktivitet på marknaden och får mindre förhandlingsutrymme gentemot sin arbetsgivare. (Wang et al. 2009)

Burns och Stalker (1961) gjorde en studie som kartlade varför vissa bolag som tidigare varit mycket framstående tappade sin konkurrenskraft under efterkrigstiden. Det visade sig att ledarstilen påverkade till stor del och att de som lyckades bra hade en organisk ledarstil som uppmuntrade delaktighet och kommunikation över företagsgränserna och värdesatte resultat

framför formella regler och processer. En av företagsledarna som deltog i undersökningen uttryckte sig talande när han sa att ett organisationsschema skulle kunna vara farligt då det riskerar att begränsa medarbetarnas fria kommunikation och därmed motarbeta problemlösningsarbetet.

2.2 *Ledningsproblematik*

En fragmenterad bransch med många, små konkurrenter ger en hård konkurrens och ett hårt externt tryck, vilket vanligtvis kräver hård koordinering och kontroll. För att företaget ska jobba gemensamt mot ett mål med en decentraliserad organisationsform blir det då viktigt att det råder konsensus inom företagsledningen, speciellt i tider med knappa resurser. (Dess, 1987) Även medarbetarnas tillfredsställelse är viktigt då det leder till en högre grad av identifiering med företaget och dess målsättningar, vilket i sin tur leder till ett mer effektivt arbete. Att skapa en arbetsplats med hög medarbetarnöjdhet och välfärd torde därmed kunna vara ett självändamål i sig. Chenhall (2003) påpekar dock att sambandet mellan medarbetartillfredsställelse och användandet av ekonomistyrning är ett relativt outforskat område vilket försvårar möjligheten att dra direkta slutsatser.

Amabile (1996) har kartlagt vissa faktorer i ett företags miljö som är avgörande för organisationens kreativa potential. Det framkommer att de två faktorer som är viktigast för att skapa en kreativ organisation är just organisatorisk uppmuntran och uppmuntran från ledningen. Ledningens uppmuntran till medarbetarna bör ske genom tydliga mål och lyhördhet för medarbetarnas arbete och idéer. Det är viktigt med en öppen dialog utan att för den delen äventyra medarbetarnas inre drivkraft genom att skapa en atmosfär där medarbetarna oroar sig för negativ kritik. Organisatorisk uppmuntran handlar om att uppmuntra nya idéer och att medarbetarna får ta vissa risker. Nya idéer bör bli rättvist utvärderade, uppmärksammade och belönade och det är positivt om flera engagerar sig i skapandeprocessen. Det öppna klimatet med konstruktiv kritik och en mångfald inom gruppen ska också göra att medarbetare uppmuntrar varandra. (Amabile, 1996)

2.2.1 *Gruppkonstellationer och samarbete*

Ett teambaserat arbetssätt kan vara bra för att stimulera kreativitet. Kreativa projekt är ofta mycket diversifierade och gagnas ofta av att flera olika experter engageras i arbetet. Organisationens samlade kompetenser underlättar och är viktiga i processen att förstärka samt formulera ny kunskap och nya idéer. (Nonaka, 1994; Byrne et al. 2009) Redan vid utformning av strukturer och arbetssätt bör det dock beaktas vilken eventuell beslutsproblematik en viss utformning kan leda till samt hur denna ska behandlas. Ett teambaserat arbete där flera personer är inblandade i en fråga kan till exempel ofta leda till konflikter och meningsskiljaktigheter vilket kan behandlas genom såväl formell som informell styrning. (Sprinkle, 2003) Det är samtidigt viktigt att grupp sammansättningen förändras emellanåt då

man tenderar att arbeta efter invanda mönster som kan förblinda arbetsgruppen från att se nya perspektiv. Genom att ändra förutsättningar undviks repetitivt arbete vilket minskar risken för att kreativiteten blir lidande. (Skilton & Dooley, 2010)

För att få ett så kreativt och nytänkande resultat som möjligt bör ett kreativt team arbeta fram en rad varierade lösningar på ett problem och inte avfärda någon idé för tidigt. Alla individers bidrag bör belysas, och i slutfasen, när gruppen ska enas kring en idé och handlingsplan, tar en förhandling vid. Förhandlingen kan resultera i att avvikande idéer förenas i den mån det går för att gruppen ska känna sig överens om det fortsatta arbetet. Kreativt arbete som påverkas av förhastade beslut eller att gruppen arbetat med för få idéer ger troligtvis ett sämre resultat i slutändan. (Skilton & Dooley, 2010)

2.2.2 Adhokratisk organisationsform

Vilken struktur som gynnar ett företags effektivitet och konkurrenskraft beror på vilken typ av verksamhet bolaget bedriver. Mintzberg (1979 s. 431-449) visar att en lämplig organisationsform för företag inom reklambranschen är den adhokratiska organisationsformen vilken har en självförnyande organisk form som är relativt lös och flexibel. Adhokratiska organisationer kan beskrivas genom att de "tror på demokrati med frånvaro av byråkrati". De kännetecknas av att människorna inom organisationen arbetar i ett högt tempo med ständigt nya utmaningar, stora krav, en hög ångestnivå och inbyggda konflikter, vilket kan leda till att de som inte orkar hålla detta tempo kan slås ut ur organisationen. (Sveiby & Risling 1986 s. 149-151)

I en adhokratisk organisation har medarbetarna dessutom ofta osäkra arbetsbeskrivningar och de är osäkra på vem som tar besluten, vilket medför att det blir en intensiv kamp om resurser, belöningar och uppmärksamhet (Sveiby & Risling 1986 s. 149). För överlevnad på lång sikt är det dock viktigt att det finns tydliga ramar genom gemensamma värderingar och god kommunikation. Detta säkerställer att det finns trygghet och en viss stabilitet, som samtidigt skapar goda förutsättningar för innovation (Sveiby & Risling 1986 s. 154).

Le Theule och Fronza (2005) menar att traditionell styrning mot standardiserade resultat inte är passande när företags strategi baseras på kreativitet. De menar, liksom Mintzberg, att kreativitet återfinns i adhokratiska organisationsformer, och där domineras styrningen av informella koordinationstekniker. För att hålla ihop organisationen krävs laterala samordningstekniker i organisationen, snarare än hierarkiska system (Mintzberg, 1979 s. 431-449). Den otydliga strukturen vi återfinner i adhokratiska organisationer syftar främst till att legitimera konflikter mellan grupper och individer. Konflikterna utmanar traditionella värden och leder till en utforskande och lärande inställning (Hedberg et al. 1976).

2.2.3 Kunskapsföretaget

Enligt Sveiby och Risling (1986 s. 45) är reklambyråer typiska kunskapsföretag. Ett kunskapsföretag är ett företag som säljer kunskap där problemlösningen blir komplex och varje kund behandlas individuellt. Skillnaden mellan tjänsteföretag och kunskapsföretag är i vissa fall hårfin men består i att ett tjänsteföretag snarare har en förprogrammerad verksamhet riktad till en massmarknad. (Sveiby & Risling 1986 s. 11) Förutom komplexa problemlösningar kännetecknas ett kunskapsföretags verksamhet av att den är icke-standardiserad, kreativ och starkt individberoende (Sveiby & Risling 1986 s. 13). Sveiby och Risling (1986 s. 110) påpekar att kunskapsföretaget måste definiera sin kärnkunskap och hålla sig inom detta område då det är svårt att vara bäst på allt, speciellt när konkurrenskraften består av kunskap. Verksamhetens syfte är ofta att hjälpa kunden att bli bättre och uppfylla sina mål (Blomé, 2000 s. 13) vilket gör att kunskapsföretag mer eller mindre måste anpassa sig totalt efter kunden och därmed har svårt att standardisera sin verksamhet (Sveiby & Risling 1986 s. 12). En kunskapsorienterad organisationsform är också lämplig för att stimulera innovationer. Vidare är den interna och externa kommunikationen viktig. Det finns samtidigt ett negativt samband mellan centralisering och formella strukturer i förhållande till innovationer (Byrne et al. 2009)

Med kunskap som främsta konkurrensmedel finns en risk för att denna går förlorad om medarbetare lämnar företaget. Risken att medarbetare lämnar företaget kan minimeras genom att personalen är delägare i företaget, antingen genom partnerskap eller genom någon form av optionsprogram. (Sveiby & Risling 1986 s. 110, 124; Blomé, 2000 s. 72-73) Medarbetare i ett kunskapsföretag känner ofta en större samhörighet och identifierar sig mer med sina övriga kollegor än med sin arbetsgivare (Blomé, 2000 s. 41).

Ledaren för ett kunskapsföretag har ofta en professionell bakgrund inom företagets verksamhetsområde då det är svårt att vara ledare för en professionell arbetsgrupp utan att själv ha bevisat sin förmåga. Det finns i detta avseende en likhet med idrottslag där ledaren måste erövra sin ledarroll (Sveiby & Risling 1986 s. 100-101) Vidare ägnar sig ledaren till stor del åt att skapa miljö och kultur – snarare än att ta beslut. Detta görs genom att sätta ramar, ge styrimpulser till medarbetarna samt överföra kulturen till nyanställda. (Sveiby & Risling 1986 s. 105, s. 109) Ramar och riktlinjer för verksamheten kan ges genom en tydligt definierad mission, vision, affärsidé samt levnadsregler (Blomé, 2000 s. 23-28). Då kunskapsföretagen är organisationer som ständigt förändras behövs en trygghet (Blomé, 2000 s. 22) vilket ledaren bör tillse genom att skapa en kontinuitet i verksamheten med utrymme för "idésprutor". Ledaren i ett kunskapsföretag måste också ge sina medarbetare möjlighet till att ta egna initiativ. (Sveiby & Risling 1986 s. 106-107)

2.3 Ekonomistyrning

För att ett företag ska kunna använda sina konkurrenskraftiga resurser och agera på förändringar i omvärlden måste det finnas styrning som tar företaget i rätt riktning och lägger kompassriktningen. Ekonomistyrning är ett område som inbegriper tekniker och verktyg som stödjer företagsledningens arbete med att öka företagets värde och uppnå organisationens mål (Chenhall, 2003). Kontroll utövas för att skapa en effektiv användning av organisationens resurser för att nå dessa mål (Otley et al. 1995). Ekonomistyrningen påverkas av såväl ekonomiska som organisatoriska och sociala faktorer och praktiseras i linje med ledningens perspektiv. Till skillnad från annat finansiellt arbete där bland annat den lagstiftade bokföringsdisciplinen ingår, har alltså ekonomistyrningen inte till främsta uppgift att tillhandahålla information till externa intressenter (Gong & Tse, 2009). På ett liknande sätt definierar Otley et al. (1995) en skillnad mellan finansiell kontroll/styrning och ekonomistyrning (eng. financial control och management control). De förklarar att ekonomistyrningen i en organisation är en funktion med syfte att på ett generellt plan få organisationen att nå sina mål. Finansiell kontroll fokuserar istället uteslutande på ekonomifunktionen och företagets ekonomiska prestationer. Finansiell information fungerar dock ofta som katalysator för organisationens prestationer på andra områden, även då den finansiella prestationen i sig inte är ändamålet för analysen.

2.3.1 Vad påverkar ekonomistyrningen?

Efter en definition av vad ekonomistyrning har till syfte att bidra med i en organisation går vi nu vidare till att utreda vad det är som påverkar användandet och anpassningen i olika företag och sammanhang. Området har utforskats under en lång tid, ett flertal traditionella faktorer har bevisats påverka medan andra har uppmärksammats på senare tid. Chenhall (2003) redogör för arbete inom området och beskriver att tidigt arbete med att identifiera påverkansfaktorer uppmärksammade miljö, teknologi, struktur och storlek som påverkande faktorer för design av en organisations ekonomistyrning. Dessa påverkansfaktorer har sedan kompletterats med andra parametrar såsom vilken strategi företaget har, kulturella traditioner för det land i vilket företaget är verksamt, samt mer personalvetenskapliga och organisatoriska parametrar (Chenhall, 2003). Contingency-teorier utgår mycket från ett strukturellt perspektiv och menar att det inte bara finns *ett* optimalt sätt att strukturera en organisation (såsom klassiska organisationsteoretiker utgår från). Istället utgår perspektivet från vilka ekonomistyrningsverktyg som är mest lämpliga utifrån den aktuella kontexten, och ekonomistyrningen förändras då i samma takt som förutsättningarna för organisationen förändras. Exempelvis skulle ett teambaserat arbetssätt kanske inte dra samma fördelar av traditionell redovisning och kostnadsstyrning som en rent funktionell organisation med mindre komplexa arbetssätt och mycket rutinartat arbete. (Gong & Tse, 2009)

Ekonomistyrning kan även ses som ett socialt verktyg för att medvetet rikta uppmärksamhet inom bolaget åt ett visst håll och skapa motivation. Detta kan till exempel göras genom att uppmärksamma medarbetarnas arbete genom att mäta, utvärdera eller belöna det och på så sätt påverka deras beslut i önskad riktning (Sprinkle, 2003). Medarbetarnas förmåga att tillgodogöra sig den information som verktygen tillhandahåller blir då en parameter att ta hänsyn till. (Gong & Tse, 2009)

Ekonomistyrning beror även på sådant som individernas egna drivkrafter, bolagets hierarkiska komplexitet och medarbetarnas inställning till arbetssätten (Gong & Tse, 2009). Chenhall och Langfield-Smith (2003) tar upp organisatoriskt förtroende, ett begrepp där de inkluderar såväl explicita som implicita överenskommelser mellan medarbetare inom en organisation. Implicita överenskommelser utvecklas med tiden och genom effektiv arbetskoordinering, vanor och rutiner. När organisationen och dess medarbetare har liknande mål och det organisatoriska förtroendet är stort begränsas ekonomistyrningens roll snarare till att underlätta arbetet i form av resursplanering och liknande. (Chenhall & Langfield-Smith, 2003)

En föränderlig och osäker omvärld förknippas ofta med mer öppna och icke-finansiella typer av kontroll. Samtidigt kännetecknas hård konkurrens och en turbulent omvärld med formell ekonomistyrning. Företag som är aktiva inom en turbulent, föränderlig och konkurrensintensiv marknad möter därmed en komplex situation, och tenderar att vid hotfulla situationer applicera relativt hård styrning för överlevnad på kort sikt, för att därefter snarare förlita sig på organisk kontroll. (Chenhall, 2003).

Simons (1995 s. 177-181) har utvecklat ett ramverk för kontroll inom organisationer. Ramverket förklarar olika påtryckningsmedel som används för att styra företaget beroende på dess situation och behov. De olika påtryckningsmedel som benämns är övertygelse, begränsande, diagnostiska kontrollsystem och interaktiva kontrollsystem. Kontroll genom övertygelse sker genom att företaget skapar normer och värderingar, syfte och ledning. Detta sker genom tydlig kommunikation av visioner och syften. Genom uppmuntran och ledning skapas ett beteende där medarbetarna själva söker nya möjligheter. Begränsande kontroll innebär att företaget skapar formella regler och begränsningar som är kopplade till sanktioner och hot om straff. Med denna kontroll menas att individen tillåts vara kreativ men inom ett begränsat område.

Med diagnostiska kontrollsystem övervakas resultat genom kontroll av avvikelser mot budget, projektplaner och liknande. Interaktiva kontrollsystem är snarare när ledningen engagerar sig i företagets processer. Bakomliggande anledningar till att man använder sig av interaktiva kontrollsystem kan vara strategiska osäkerheter eller ett behov av nya initiativ. (Simons, 1995 s. 177-181)

2.3.2 Belöningar och incitament

För att få medarbetarnas målsättningar att ligga i linje med organisationens bästa används såväl formell som informell styrning. Genom att sätta mål, budgetar och standarder riktas uppmärksamheten åt rätt saker och de anställda motiveras att prestera på dessa områden. Prestationsutvärderingar är dock ett område som kan riskera att påverka medarbetarna så att för mycket eller för lite uppmärksamhet läggs på specifika områden samt att tid och resurser inte fördelas optimalt. (Sprinkle, 2003)

Det har vidare visats att prestationer kan förbättras än mer om ett belöningsystem på ett framgångsrikt sätt kan knytas till måluppfyllnad. Det är dock viktigt att belysa det faktum att det inte endast är ekonomiska drivkrafter som spelar roll för medarbetarnas handlingar utan andra faktorer, såsom individernas sociala drivkrafter och värderingar, påverkar också. (Sprinkle, 2003) Människor tenderar enligt Payne et al. (1993 s. 30, 34-37) att fokusera mer på *ett* mått när flerdimensionella mått används för att utvärdera prestationer. De menar vidare att faktorer såsom frågans komplexitet, hur många alternativ man har och tidspress påverkar. Kachelmeier et al. (2008) beskriver i sin studie att det finns motsättningar när arbete utvärderas utifrån såväl kvalitet som kvantitet. Han kommer fram till att hög kvalitet är svår att få i hög kvantitet och att detta kan vara bakgrunden till varför företag är motsträviga inför att införa multidimensionella resultatsystem.

Gruppbelöningar, såsom årsbonus eller utdelning, är en form av belöning som kan uppmuntra kulturell styrning och som kan fungera även i organisationer som präglas av individualism. (Merchant & Van der Stede, 2007 s. 89) Forskning visar också att gruppbelöningar kan ge en positiv effekt i form av ökad motivation och prestation (Kruse 1992) och de kan också uppmuntra samarbete i och mellan grupper samt få individer att känna press från övriga gruppmedlemmar att prestera sitt bästa (Merchant & Van der Stede, 2007 s. 89).

2.4 *Formell och informell kontroll*

Enligt Collier (2005) bör kontroll i sin helhet ses som en kombination av formell, systembaserad och informell kontroll, i form av kultur, normer och värderingar. Informell eller social kontroll som det också kallas är speciellt framträdande i organisationer som drivs och kontrolleras av entreprenörer. Auzair och Langfield-Smith (2005) menar att informell kontroll används i större utsträckning i tjänsteorienterade företag och då framförallt i tjänsteorienterade företag som har en differentierad konkurrensstrategi (snarare än att konkurrera med lågpris).

Vid kommunikation av regler, procedurer och mål visar sig skillnaden mellan dessa två typer av kontroll relativt tydligt då de kan kommuniceras genom formell, skriftlig information eller snarare informellt genom kultur, normer och värderingar (Van der Stede, 2000). Formell kontroll inbegriper bland annat regler, standardisering av arbetsprocesser och budgetsystem. Tidigare

empiriskt material av kontroll och styrning har framförallt fokuserat på formell kontroll då denna är lättare att mäta och analysera. (Langfield-Smith, 1997)

Informell kontroll skapas inte medvetet då de består av oskrivna regler som härstammar från den kultur som råder inom företaget (Langfield-Smith, 1997). När de anställda har liknande värderingar och ett stort ömsesidigt förtroende agerar de på sätt som är förenligt med organisationens mål. Detta gör att behovet av formell ekonomistyrning minskar. Informellt förtroende kan dock komma att behöva kompletteras med regler, roller och skrivna överenskommelser. (Chenhall & Langfield-Smith, 2003)

2.5 *Personstyrning och kulturstyrning*

Personstyrning grundar sig i att företaget har en positiv människosyn. Individerna antas vilja göra ett bra jobb och de antas vidare ha rätt kompetens och dessutom rätt resurser tillgängliga för att göra ett bra jobb. Personstyrning tar sig uttryck genom företagets selektiva rekryteringsprocess där man ser till att anställa rätt individer med rätt inställning och sedan ge dem rätt utbildning samt tillse att tillräckliga resurser finns. (Merchant & Van der Stede, 2007 s. 84)

Kulturstyrning är en relativt stark form av styrning, vilket innebär att det finns en arbetskultur på företaget som individer rättar sig efter genom kollektiva normer och värderingar. Den kultur som råder inom ett företag förblir då densamma även om företaget ändrar strategisk inriktning och mål, vilket tyder på hur stark denna form av styrning kan vara. Genom att införa uppförandekoder och gruppbelöningar, ha sociala träffar samt fokusera på hur ledningen uppför sig och vilka värderingar de har, kan kulturen påverkas (Merchant & Van der Stede, 2007 s. 85). Kulturen påverkas också av hur arbetsplatsen ser ut, vad företaget har för klädkod och hur kommunikationen sker mellan medarbetare (om den är formell eller ickeformell). (Merchant & Van der Stede, 2007 s. 90). Desto starkare kultur som finns i ett företag, desto mindre blir behovet av policydokument och detaljerade manualer för procedurer och rutiner (Peters & Waterman, 1987 s. 71-72).

2.5.1 *Kultur formas av grundaren och företagets erfarenheter*

Kulturen är lättast att forma och påverka i ett tidigt skede av företagets uppkomst och präglas då i stor utsträckning av grundaren. Det finns i allmänhet en stor tolerans av att ett företags grundare kan forma sitt företag hur han/hon vill, vilket ger denne ett stort utrymme och därmed en möjlighet att påverka och forma den framtida kulturen. Kulturen är något som tar form efter att företaget med tiden hanterar problem och arbetar fram lösningar för dessa. Organisationen kommer därför att präglas dels av de värderingar som grundaren för med sig men också av vad organisationen lär sig av sina handlingar under tidens gång. En utmaning för grundaren ligger därmed i att formulera, lära ut och förankra sina egna värderingar i organisationen. Grundaren har en stor påverkan på organisationen genom att denna person eller dessa personer har en

syn på hur organisationen ska se ut, vad som är syftet med den samt hur arbetssättet i organisationen ska se ut. Entreprenörer kännetecknas ofta av att de har en stark vilja och starkt förutfattade meningar om hur omvärlden ser ut, hur relationer ska hanteras samt hur man bäst använder tid och pengar. (Schein 1983)

Grundare tar ofta på sig all oro för risken när de grundar ett bolag samt inpräntar icke-ekonomiska värderingar och stimulerar till innovation genom uppmuntran och frihet. Med tiden utvecklas företaget och en hybrid av originalkulturen kommer då att skapas. Detta beror på att första generationens anställda kommer att ta till sig mycket av den originalkultur som grundaren förde med sig men de kommer också att påverka kulturen med sina egna erfarenheter och därmed ges en påverkan på andra generationens medarbetare. Genom denna process behåller organisationen sina grundläggande värderingar men tar samtidigt till sig nya i takt med att organisationen lär sig av nya erfarenheter. Det kommer därför också vara av stor vikt att grundaren förstår den kultur som skapats och analyserar denna för att få tillräcklig insikt i hur organisationen fungerar och därmed kan föra vidare det kulturarv som skapats. (Schein 1983)

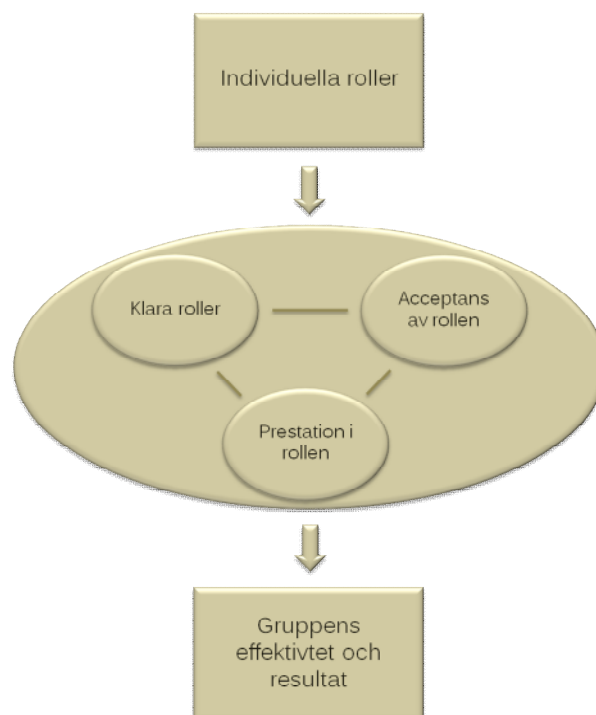
2.5.2 Laget och ledarens roll – idrottspsykologi som påverkansmedel

Enligt Ericsson och Stockfelt (1998 s. 50-63) är det gruppen själv som skapar lagandan men ledaren har fortfarande ett ansvar genom att vara ett gott föredöme, ta på sig svåra beslut samt se till att det både är möjligt och lockande för gruppmedlemmarna att göra sina enskilda insatser. Det är viktigt att ingen enskild individ känner sig exkluderad. Ledaren är också viktig i form av initiativtagare till åtgärder och aktiviteter som skapar glädje, respekt, gemenskap och engagemang, eftersom det är viktigt att skapa en gemensam målsättning då det är ett antal individer som ska samarbeta. I hög grad handlar det om att skapa en bra stämning som fokuserar på kamratlighet. För att skapa denna trygghet, gemenskap och tillhörighet måste gruppmedlemmarna få tillräcklig information. (Ericsson och Stockfelt, 1998 s. 50-76)

Ericsson och Stockfelt (1998 s. 57) menar att de operativa ledarna måste förstå vilka vinnande egenskaper som det egna "laget" samt "motståndarlaget" har för att vara framgångsrika. Ett bra lag är den bästa pådrivaren och ger den bästa stimulansen för individer. Författarna poängterar också vikten av att det råder en stark laganda i gruppen. Förmågan att stötta varandra i både med- och motgångar och förmågan att dra åt samma håll är central i ett vinnande lag. Ett bra lag förstärker varandras egenskaper och drar nytta av de olika individernas förmågor, det är därför viktigt att alla gruppmedlemmar kan lägga sina egna insatser till de andras. (Ericsson & Stockfelt, 1998 s. 50-76) Effektiviteten i en grupp påverkas till stor del av sammanhållningen mellan gruppmedlemmarna, vilket kan förklara att en grupps prestation kan överstiga summan av de ingående delarna (det beskrivs genom illustrationen $1 + 1 + 1 = 4$). (Hassmén et al. 2009 s. 76)

Enligt Ericsson och Stockfelt (1998 s. 76-77) måste ledaren ligga steget före med rekrytering för att skapa en tradition av förnyelse så att nya egenskaper utformas som kan fogas in eller ersätta gamla. Det är därmed viktigt att det vid rekrytering av individer tas hänsyn till om dessa lätt kan integreras i laget. Samtidigt som gruppmedlemmarna samarbetar är det viktigt att det finns en konkurrens om att vara bäst, och dåliga insatser ska inte accepteras. Det blir viktigt att det finns en öppenhet att kritisera varandras insatser. Laget/gruppen bör alltså ha en hög grad av vänskap som å andra sidan kombineras med saklighet och öppenhet. (Ericsson & Stockfelt, 1998 s. 50-76)

För att skapa en kultur där medarbetare förstår varandras arbetsuppgifter och vilka problem de kan stöta på, kan företaget arbeta med interorganisatorisk rotation genom att medarbetarna skiftar arbetsplatser samt arbetsgrupper (Merchant & Van der Stede, 2007 s. 90). Carron och Hausenblas (1998 s. 162) presenterar ett ramverk där gruppens effektivitet och resultat beror på ett antal faktorer. De individuella rollerna utgör grunden, medan definitionen av rollerna, att dessa accepteras samt de individuella prestationerna också spelar in för helheten av gruppens prestation.



Figur 1: Gruppens effektivitet och resultat
Källa: Carron & Hausenblas, 1998 s. 162

2.5.3 Negativa effekter på gruppens prestation

Bristande motivation hos individerna och en bristande koordination mellan gruppmedlemmarna är processförluster som kan påverka gruppens verkliga produktivitet negativt. När den enskilde individens prestation inte går att skilja från gruppens finns det en risk för sämre gruppeffektivitet. Detsamma gäller när individen upplever att uppgiften saknar mening. Det finns också en risk för

att individen sänker kraven på sig själv när övriga gruppmedlemmar förutsätts vara bra eller när individen upplever att den egna prestationen varken gör till eller från för helhetsprestationen. Individen måste framhållas som viktig för helheten även om någon i gruppen är en "stjärna". Ledarens roll blir att få gruppen att förstå att alla gruppmedlemmars insatser behövs och att få medarbetarna att anta sina roller så att gruppen tillsammans fungerar effektivt. För att prestationen ska kunna mätas och jämföras med andra behövs någon form av standard. (Hassmén et al. 2009 s. 76-79)

2.6 *Sammanfattande konklusioner*

I detta kapitel har vi lyft ett antal ramverk vilka vi anser vara relevanta för att kunna besvara de frågor vi inledningsvis ställt. För att kunna uttala oss om byråns positionering och vilka konsekvenser denna kan medföra har vi beskrivit vad en fragmenterad bransch karakteriseras av samt möjliga strategier. Vi har också valt att lägga stor vikt vid den resursbaserade styrningen då vi ser att medarbetarna kan ses som en strategisk resurs och tror att byråerna är starkt beroende av de individer som arbetar på byrån.

Vidare har vi tagit upp ramverk kring den ledningsproblematik som kan uppstå vid gruppkonstellationer. Vi ser en utmaning i styrning av individer och grupprestationer inom reklambyråerna, vilket delvis grundar sig i kreatörers individualistiska drag, vilket vi tog upp inledningsvis. Vi har också skapat oss ett ramverk kring ekonomistyrning som ett hjälpmedel för att analysera graden av formell styrning som finns i byråerna. Dessa ramverk är tillsammans viktiga för att vi ska kunna analysera hur det interna arbetet struktureras. Vidare krävs det att vi får en förståelse för organisationsfrågor för att kunna analysera och besvara frågan hur man attraherar rätt medarbetare och behåller dessa inom byrån. Ramverket avslutades med ett avsnitt om personstyrning och kulturstyrning med en del inslag av idrottspsykologi för att vi slutligen ska kunna besvara hur drivkraften hos individer väcks och sedan styrs i rätt riktning.

3. Metod

I detta kapitel är meningen att läsaren ska få en förståelse för hur insamlingen av det empiriska materialet gått till. Vi förklarar hur vi gått tillväga med undersökning, urval samt hur det insamlade materialet sedan sammanställts och analyserats.

3.1 Vetenskapligt angreppssätt – val av metod

I syfte att förstå reklambranschen, dess struktur och aktörer, arbetssätt, ekonomistyrning och organisationsformer har vi valt att hålla kvalitativa intervjuer som utgångspunkt för vår uppsats. Intervjuerna har hållits dels med kreatörer, dels med ledning, och vi har med intervjuerna velat förstå och utröna hur styrningen går till i reklambyråer (jfr Svensson & Starrin, 1996 s. 53; Andersen, 1998 s. 31). Kvalitativa analyser har lämpat sig väl i vårt fall när studien är explorativ till sin karaktär (Starrin & Svensson, 1994 s. 23). Stor tyngdpunkt har därför lagts vid just våra primärdata i form av kvalitativa intervjuer.

Vi har valt att ha öppna, icke-standardiserade men styrda kvalitativa intervjuer där vi endast frågat om specifika ämnen för att förstå verksamheten, dess problem och utmaningar samt lösningar på dessa (Svensson & Starrin, 1996 s. 54; Krag Jacobsen, 1993 s. 99; Trost, 2005 s. 19). Andersen (1998) beskriver denna intervjumetod som delvis strukturerad och författaren påpekar att det inte spelar någon större roll i vilken ordning de olika ämnesområdena belyses. Intervjuaren kan istället anpassa strukturen och undersöka områdena i olika ordning, beroende på intervjuens gång. Annat sekundärt empiriskt material har bestått av rankningslistor från branschtidningar, årsredovisningar samt branschfakta sammanställt av branschorganisationen Komm.

3.2 Tillvägagångssätt

Innan vi påbörjade vår undersökning och våra intervjuer läste vi in oss på forskning rörande kreativa näringar och vi genomförde en intervju med en doktorand inom kulturgeografi och ekonomisk geografi på Handelshögskolan i Göteborg som har bedrivit forskning kring kreativa näringar och kreativitet i förhållande till geografi. I dagsläget har det bedrivits relativt lite forskning inom ämnet "styrning av kreativitet" och med hjälp av denna intervju kunde vi få klarhet i vilken typ av forskning som finns tillgänglig, samt vilka områden som inte var särskilt utforskade. Med utgångspunkten att bristen på tidigare teoretiska referenser krävde ett digert empiriskt material från vår sida påbörjade vi därefter planerandet av intervjuer.

Vi utgick från Kvaless (1997 s. 85) sju steg för hur en kvalitativ intervju utformas, genomförs och rapporteras. Detta innebär att vi började med att i stora drag formulera syftet med vår

undersökning och vad vi ville undersöka. Därefter planerade vi undersökningen för att mer specifikt klargöra vilken ny kunskap vi ville erhålla. Till vår hjälp i detta arbete höll vi två pilotintervjuer för att skaffa oss en grundläggande förståelse och kunskap för vilka aktörer som verkade i branschen samt vilka yrkesroller som finns på de olika byråerna. Dessa två intervjuer fungerade också som en bas för att undersöka vilka problemområden som var mest aktuella för oss att ta upp på kommande intervjuer. När detta var klargjort förberedde vi vår intervjuguide som användes under alla intervjuerna för att säkerställa att respondenterna berörde samma ämnesområden. Alla intervjuer spelades in och efter varje intervju lyssnade vi igenom materialet och skrev ned vad som sagts. Därefter påbörjades analysen av vårt material med hjälp av vår analysmodell (se nedan). I slutfasen av insamlingen av det empiriska materialet genomförde vi en intervju med en konsult inom reklambranschen där vi fick möjlighet att diskutera den information vi nu hade. Den intervjun gav även värdefulla insikter inför analysarbetet genom en större inblick i branschens historia och aktuella trender. Vad som sagts under intervjuerna sammanställdes även ämnesvis för att kontrollera att alla områden berörts och för att ge en tydlig och samlad bild över de olika ämnesområdena. Det empiriska materialet i denna uppsats är ett resultat av alla intervjuerna och reflekterar vår sammanhållna bild.

3.2.1 Urval

Vi valde ut 9 reklambyråer med olika affärsinriktning och av varierande storlek. En sökning i databasen Affärsdata visade att det fanns mellan 5000- 10 000 byråer beroende på vilka SNI-koder vi valde att ta med. Detta gjorde att vi satte som krav att byrån skulle ha minst 15 anställda då detta minskade vårt potentiella urval markant. År 2008 fanns det i genomsnitt 15,8 anställda per byrå (Komm, Utveckling och Struktur i Sverige 2008) vilket är bakgrunden till att vi valde just 15. När vi lade in minimum 15 anställda som sökkriterium minskade urvalet till mellan 300-500 byråer. Sju av de byråer vi studerat är Göteborgsbaserade och två är Stockholmsbaserade men flera av byråerna har kontor på båda orterna. Med avsikten att skaffa oss en välinformerad och rättvisande bild av de respektive byråerna intervjuade vi två personer, en kreatör och en från projektledningen, på alla byråerna utom en. Från kreatörssidan intervjuade vi antingen en art director (AD) eller en copywriter, och från ledningssidan intervjuade vi antingen VD:n, en projektledare eller creative director. Genom att få dessa två perspektiv kunde vi kartlägga likheter, skillnader samt orsakerna till dessa. Vidare har vi under intervjuernas gång haft ett brett perspektiv och sett det som nödvändigt att undersöka många områden för att få en så bra förståelse som möjligt för branschen och verksamheten.

¹ SNI betyder Svensk Näringsgrensindelning och bygger på EU:s standard. SNI är primärt en aktivitetsindelning. Produktionsenheter, som företag och arbetsställen klassificeras efter den aktivitet som bedrivs.

Samtliga våra respondenter från reklambyråerna har fått anonymitet, varför ingen data som identifierar respondenterna redovisas i uppsatsen. Genom att göra detta har vi fått en högre grad av frispråkighet i våra intervjuer och vi har då fått en bättre förståelse för de komplexa situationer som kan uppstå (Kvale, 1997 s. 109), vilket kan anses ge en högre reliabilitet.

3.2.2 Primärdata

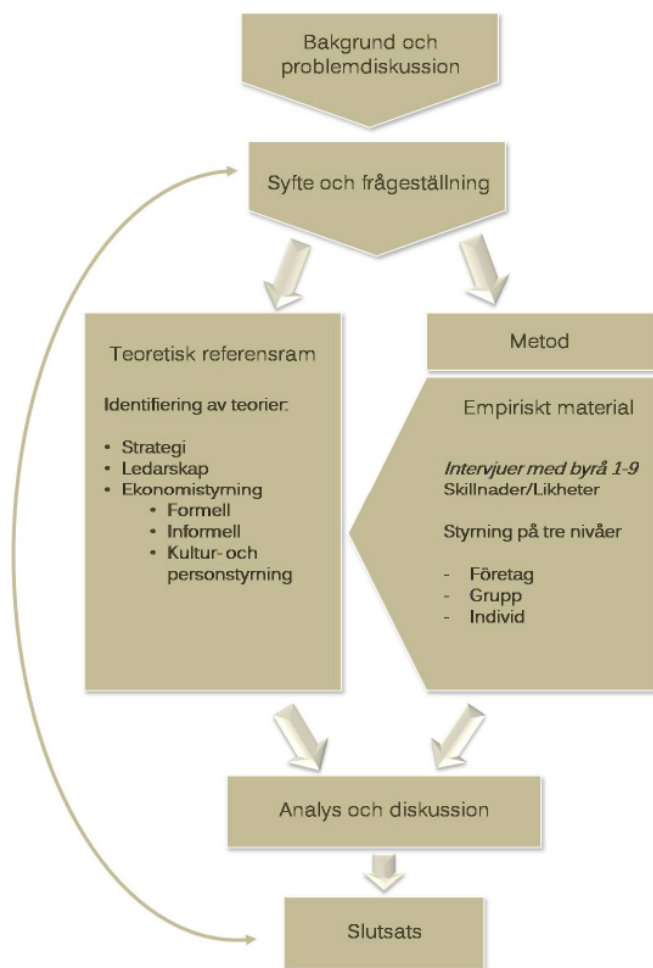
De viktigaste områdena för vår uppsats har varit organisationens uppbyggnad, tidsplanering av projekt, rapportering och kommunikation, löner och prissättning, kunderbjudande, drivkraft hos medarbetarna, uppföljning samt vikten av reklamutmärkelser och strategin kring dessa. Alla intervjuer har varit djupintervjuer som varat mellan 45-90 minuter och vi anser att antalet intervjuer varit lagom. Kvale (1997 s. 98) beskriver att om syftet är att erhålla generell kunskap så är det bättre att hålla ett fåtal intensiva fallstudier än att hålla ett stort antal då en mättnadsgrad nås relativt fort.

3.2.3 Sekundärdata

Sekundärdata har bestått av årsredovisningar från byråerna, statistik avseende lönsamhet och tillväxt i branschen, samt rankingslistor från branschtidningen Resumé. Statistik avseende lönsamhet har vi hämtat från den årliga sammanställning som ges ut av branschföreningen Komm. Rankingslistor från branschtidningen Resumé har använts då dessa listor används flitigt i branschen och ger en god förståelse för den vikt byråer lägger vid tävlingar och utmärkelser.

3.3 Analysmodell – tolkning och analys av data

Vid analys av vår undersökning ställde vi vår teoretiska referensram mot vårt empiriska material. Vi analyserade likheter och skillnader för att därefter komma till en slutsats. Modellen nedan beskriver hur vi arbetat med att först formulera vårt problem och beskriva bakgrunden till detta. Detta formulerades senare i en frågeställning och syftet bakom detta beskrivs. Därefter utarbetade vi vår metod för att med hjälp av en teoretisk referensram analysera och diskutera vårt empiriska material och slutligen dra slutsatser och presentera dessa.



Figur 2: Analysmodell

Källa: Egen

4. Våra möten med reklambranschen

Vi går nu vidare med det empiriska material som insamlats genom intervjuer med projektledare, kreatör eller VD på nio reklambyråer i Göteborg och Stockholm. Intervjuerna är sammanställda och texten framställs med syftet att ge läsaren en övergripande bild. En anonymiserad förteckning av alla respondenter från byråerna finns att hitta i bilaga 1 och den intervjuguide som användes finns att hitta i bilaga 2. Vi presenterar likheter och skillnader hos de byråer som studerats, och redogör stundtals för förhållanden som visat sig vara gemensamma för samtliga byråer. Detta kapitel utgör sedan en viktig grund för den analys som följer.

4.1 Ägarstruktur – grundarna styr skutan

Av de bolag vi intervjuat har fem av nio företag en partnerstruktur med samma delägare idag som vid grundandet av byrån, med en reservation för att någon eller några delägare tillkommit eller försvunnit på vägen. Ytterligare två av byråerna har en partnerstruktur, men med andra delägare än vid grundandet, och i de sista två fallen är det en koncern utanför Sverige som äger företagen. Två av byråerna som har en partnerstruktur är även del av internationella nätverk, men ägs ej till 100 % av dessa nätverk. Det anses ge tyngd åt byrån att ingå i ett internationellt nätverk med gott renommé, och till viss del kan det ge internationella kunder som samarbetar med nätverket. Det är vanligtvis grundaren/grundarna och VD:n som är partners. Det är även relativt vanligt att seniora kreatörer kommer till en byrå efter att blivit erbjudna partnerskap. En av byråernas VD talar om hur erbjudande om partnerskap enligt tradition fungerar som ett slags bonussystem.

Bara för att du är en jätligt bra projektledare, väldigt bra kreatör eller produktionsledare så behöver det inte betyda att du är en bra ägare. Men det är klassiskt.

VD nr 3

I de byråer där grundarna fortfarande arbetar aktivt ser vi en stark drivkraft och i allmänhet en stark sammanhållning, låg personalomsättning och att personalen identifierar sig starkt med sin arbetsgivare. Flera byråer har en ägarpolicy som säger att du måste sälja din andel i bolaget den dagen du slutar att arbeta där.

4.2 Formulering av mål och visioner

Vissa byråer har tydligt formulerade målsättningar och visioner. Långsiktiga visioner och värderingar finns i vissa fall nedskrivna av grundarna. Diskussioner kring byråns identitet och varumärke är ganska vanligt. Det förekommer att visioner och mål för de kommande 3-5 åren har tagits fram av ledningsgrupper eller under workshops där alla på företaget varit delaktiga.

En gemensam trend hos byråerna är att man söker efter möjligheter att bredda sitt utbud och ta plats i så många medier och sammanhang man kan. Dessa företagsgemensamma mål och visioner påverkar byråernas kultur, men samtidigt finns det personliga målsättningar hos medarbetarna. Det kan ofta handla om att man vill arbeta med roliga och utmanande kampanjer eller stora kunder som har stora kampanjer.

Den långsiktiga planeringen sköts i huvudsak av VD och ledning (i de av byråerna som har en tydlig ledningsgrupp). En creative director är också involverad i den långsiktiga planeringen och arbetar aktivt med tillsättningen av kreatörer för att tillse att rätt kompetenser finns tillgängliga.

Flera byråer hade tydliga ekonomiska målsättningar i en definierad avkastning till ägarna, vinstmarginal eller räntabilitet. Ekonomiska målsättningar var i allmänhet viktigare och mer tydligt definierade för de byråer som var del av större internationella nätverk. Byråerna kännetecknades i allmänhet av att ha andra mål är rent finansiella. Byrå nummer sex styrde till exempel inte alls efter resultat utan räknade arbetsglädje och en hög grad av kreativitet som eftersträvansvärda mål. Det ekonomiska resultatet och en hållbar likviditet var en nödvändighet, om än underordnat. Respondenterna i kategorin projektledare/VD tyckte i allmänhet att diskussionen kring ekonomi och pengar var intressant, men det var sällan det gick att skilja det i svart eller vitt.

Vi har väldigt sällan tagit beslut bara utifrån pengarna. Å andra sidan om man inte är intresserad av pengar så har man inget företag kvar efter ett år.

Creative Director, nr 6

För kreatörerna är kreativiteten högst prioriterad, projektets lönsamhet kommer i andra hand eller spelar över huvud taget inte in i kreatörens arbete. Däremot framhålls vikten av att kunden får avkastning på projektet av både kreatörer och projektledning. Man känner ett krav och en skyldighet att leverera något bra så att kunden minst får tillbaka det den investerat. Kreatörerna poängterar att det är både viktigt och motiverande att kampanjerna blir lyckade ur kundens synvinkel. Byrå nummer sju följde till och med upp projekten med räntabilitetsmålet "Return on Investment" (ROI) för kundernas räkning. Hur lönsamhet och kreativitet rankas beror i stor utsträckning på byråns profil. Nedan ser vi två citat som illustrerar hur olika det kan se ut beroende på byrå men också yrkesroll.

Man mäts i hur hög debiteringsgrad man har. Alla ska vara debiterbara och målet är att ha så många debiterbara resurser som möjligt.

Projektledare, nr 5

Om lönsamhet är personalgädje och personalutveckling är vi lönsamma. Vi går med vinst men vi gör detta för att vi vill ha kul och för att vi älskar reklam och kommunikation.

AD, nr 11

Att erhålla reklamutmärkelser är också viktigt, framförallt då det enligt många är den bästa och vanligaste marknadsföringen i branschen. Flera av byråerna hade satt tydliga mål för antalet reklampriser eller en önskad rankingplats på topplistor i branschen. Att vinna priser kunde också vara ett mål på individnivå då det är positivt för den egna karriären.

4.2.1 Vikten av ett guldägg

Reklampriser är mycket viktigt i branschen, särskilt om byrån konkurrerar med en hög grad av kreativitet och har en hög kreativ höjd på sina projekt. Byråerna framhåller samtidigt att det är viktigt att inte förlora fokus för vad som är det bästa för kunden, även om kunden självklart också uppskattar den uppmärksamhet som skulle följa av att deras kampanj vann ett reklampris.

Priserna symboliserar ju resan från att bli en bättre byrå, så att ju fler priser man vinner ju bättre byrå är vi ju, man vill ju vara en av toppbyråerna som kunderna ringer när de ska byta byrå.

Copywriter, nr 4

Reklamtävlingarna fungerar på så sätt att alla byråer betalar en avgift för varje bidrag som skickas in. Att delta i tävlingarna kostar lika mycket för alla byråer. Då byråerna ser detta som en stor del av deras marknadsföring och ett sätt att få nya kunder ses kostnaden för att delta i tävlingar som en marknadsföringskostnad som det varje år budgeteras för. I juryn sitter branschfolk, i allmänhet blir du inbjuden att sitta i reklamjurys när du anses vara en duktig kreatör. Ofta är jurymedlemmarna seniora kreatörer som har vunnit en del tävlingar själva i sina dagar.

Byråerna skickar in sina bidrag på lite olika sätt. Den arbetsgrupp som arbetat med bidraget står alltid med namn, men i vissa fall skriver man med alla som arbetar på byrån. Att individens eget namn och att projektgruppen står med på priset är viktigt för alla, men speciellt viktigt för kreatörerna. Genom att vinna priser förbättras inte bara byråns varumärke utan även personliga varumärken. Att ha vunnit priser är positivt vid löneförhandlingar och om man byter byrå. Externa tävlingar och utmärkelser, men även interna byråutmärkelser, lyfts fram som ett sätt att internt höja yrkesstoltheten, skapa en tävlingsinstinkt och laganda samt uppmärksamma duktiga medarbetare.

Sveriges byråer står sig relativt bra internationellt sett i tävlingssammanhang, men reklamtävlingar verkar å andra sidan vara extra viktigt i den svenska reklambranschen. Det är en liten marknad och branschtidningarna rankar ständigt kreatörer, byråer, projektledare och

kampanjer. Branschtidningen Resumé har en tävling varje månad som går under namnet "reklamallsvenskan" där byråer kan tävla inom nio olika kategorier (film, print, utomhus, radio, direktreklam, design, alternativ media, webb och banner samt integrerat). Syftet bakom denna tävling är att sporra svensk reklam att ständigt "hålla sig på tårna" och arbeta för förnyelse och förbättring. (Resumé:1)

4.3 *Kreatör, konstnär eller uppfinnare?*

Kreatörer söker bekräftelse och brinner för att komma på en idé där åskådaren får en "aha-upplevelse". När en åskådare har förstått reklamen kommer ofta ett litet leende, en uppmärksam och smart reklam talas det om på gatan och i umgängeskretsar, och allt det där är en stark drivkraft för kreatören. Bekräftelse ska helst komma både från kunden, internt på byrån och inom branschen. Flera kreatörer pratar om känslan av att lösa ett problem. De jämför sig med att vara uppfinnare eller problemlösare, och anser att det viktigaste i deras arbete är att förstå och lösa kundens problem.

Här ute finns det massa olika drivkrafter. En del har ett holistiskt tänkande. Andra vill ha uppmärksamhet, en kampanj som går bra. Men en gemensam drivkraft tror jag är lyckan i när man löser ett problem.

Copywriter, nr 8

Drivkraften är ju den fantastiska känslan när man kommer på en riktigt bra idé, den är helt enorm, den kommer verkligen, verkligen göra nytta för kunden.

Copywriter, nr 17

Att ha en bra arbetsgrupp, att få arbeta med andra duktiga kreatörer och att ha riktigt kul på jobbet är viktigt och anledningen till att många stannar kvar på sina arbetsplatser och orkar ge allt. Många poängterar att alla anställda jobbar otroligt hårt, de arbetar mycket och intensivt, och det finns en kultur som driver arbetsgruppen till att göra sitt allra bästa för kunden. Det ses också som självklart att göra sitt bästa, vare sig man har tidrapportering eller inte.

Om du tänker dig att du går till tandläkaren och säger att "om jag ger dig 1000 spänn till, kan du göra det bättre då?" Det finns liksom ingenting som inte är bra, man gör väl alltid sitt bästa?

VD, nr 10

Kreatörerna ser sig inte som konstnärer även om de anser att en reklamfilm eller en affisch kan likna konst i vissa sammanhang. Den stora skillnaden ligger i att de har ett specifikt uppdrag för en specifik kund med klara ramar. En konstnär skapar något för sig själv medan en kreatör skapar åt sin kund och har alltid ett kommersiellt syfte bakom det som skapas. Kreativiteten i sig kanske inte skiljer sig så mycket åt, snarare drivkraften, uppdragsgivaren och användandet av den slutgiltiga produkten. Flera av kreatörerna har däremot konstnärliga fritidsintressen där de

gör saker bara för sin egen skull. Där får de utlopp för en konstnärlig ådra och behöver inte lyssna på vad någon annan tycker.

4.4 Rekrytering av kreatörer?

De personer vi pratat med har väldigt skiftande bakgrund, vilket speglar brokigheten på byråerna. Det beskrivs att det är svårt att komma in i branschen, och att praktikplatser och anställningar på en välkänd byrå är extremt eftertraktat. När du väl är inne i branschen, har en anställning på en byrå och har fått en del erfarenhet har du större möjligheter att flytta runt. Samtidigt som officiell utbildningsbakgrund i allmänhet inte poängterats som någon stor betydelse verkar det vara svårt att som nyutexaminerad komma in utan att ha en examen från någon av de "erkända skolorna". Detta beror på stor del till att det är ett stort söktryck på tjänster som läggs ut offentligt.

Byråernas rekryteringsprocess är däremot ofta informell. Allt oftare söker de efter ny personal via Twitter eller Facebook. Vid rekryteringar är en kreatörs portfolio mycket viktig, men rätt personlighet och inställning lyfts också fram som oerhört viktigt. Detta beror dels på att kreatörerna och arbetsgrupperna måste trivas tillsammans och ha kul, men också för att det måste finnas ett förtroende och en tillit inom arbetsgrupperna och inom företaget. På flera av byråerna talas det om att så många medarbetare som möjligt ska få möjlighet att träffa personen innan anställningsbeslutet tas.

Personkemin är viktigare än hur duktig man är. Man säger nej till en superstjärna som är oskön. Man träffas kanske tre gånger och pratar och det är en magkänsla.

Art Director, nr 14

För medarbetarna är det också viktigt att nya kollegor passar in i gänget, både på ett yrkesmässigt och socialt plan. En av kreatörerna menar att det kan finnas olika nyckelpersoner för en byrå och för en enskild individ. För individen kan det finnas vissa medarbetare som man inte skulle vilja vara utan och på flera av byråerna umgås medarbetarna även privat.

Flera av de mer kreativt inriktade byråerna menar att man utvärderas noga och "dras genom ett nålsöga" (VD, nr 10) innan man anställs. Det är också vanligt att erkänt duktiga kreatörer blir headhuntade, och i vissa fall erbjudna ett delägarskap för att de ska byta byrå.

4.5 Rörlighet i branschen

Kreatörerna ses i allmänhet som oumbärliga och självklart mycket viktiga för sina respektive byråer. Arbetet och inställningen till att behålla dem inom företaget ser dock lite olika ut. Några respondenter framhåller att man jobbar aktivt med att behålla kreatörer, andra menar att det inte är något man kan eller vill göra någonting åt. Samtidigt anses det i allmänhet vara hälsosamt för organisationen att få in lite nya personer då och då. Andra ser det inte som någon

stor eller viktig fråga utan refererar till låg personalomsättning och att personalen ändå är lojal. På en byrå nämnde VD:n att det kan vara svårt att behålla de bästa kreatörerna i tider av ovisshet. Om kreatörer får uppfattningen av att det går dåligt för byrån börjar de kreatörer som har möjlighet att få jobb någon annanstans att röra på sig. Det framkommer också att det finns skillnader mellan Stockholm och Göteborg som arbetsmarknader. Uppfattningen är att det är mindre rörlighet på branschen i Göteborg då marknaden är mindre, vilket också för med sig att det är svårare att attrahera bra arbetskraft.

4.6 Löner och bonusar

Det är relativt vanligt med monetära belöningar, och fyra av de byråer vi intervjuat har bonussystem. Det vanligaste är att det utgår en årsbonus om det gått bra för byrån men det förekommer också försäljningsbonus. Genom att ha ett system med årsbonus blir lönekostnaden ännu rörligare, och risken för att behöva sänka lönerna minskar. Det har även förekommit, och förekommer kanske på andra byråer än de vi intervjuat, att arbetsgrupper som arbetat med prisbelönade kampanjer får en bonus. Det är däremot snarare regel än undantag att det ges belöningar i form av resor för hela byrån när verksamheten går bra.

Reklambranschen anses vara en bransch med relativt höga löner. För många kreatörer är inte lönen det viktigaste men det är samtidigt viktigt att få det man känner att man förtjänar. Lönesättningen är mycket individuell då det inte finns några kollektivavtal.

4.7 Ett informellt kaos

4.7.1 Organisationen

Det är inte helt lätt att tydligt beskriva byråernas organisation. Visserligen frågade vi aldrig efter något organisationsschema – dels för att vi inte trodde att det fanns, dels för att vi fick en känsla av att det ändå inte skulle spegla verkligheten – men vi har svårt att tänka oss hur ett sådant skulle se ut för vissa av företagen. Med hänsyn till att byråerna själva inte uttrycker sig i hierarkiska termer kommer inte vi heller sätta in medarbetare i något organisationsschema. Respondenterna talar om informella hierarkier, platta organisationer och att titlar i vissa fall finns till för kundernas skull. Det var dock en byrå med som stack ut något från mängden. När vi pratar med byråns creative director om hierarkier och organisationen slår han ett starkt slag för en tydlig struktur där hierarkier ska vara uttalade och ansvar tydligt fördelat. Han påstår att det finns en trend bland svenska byråer att sätta en heder i att ha platta organisationsstrukturer och menar att detta i längden leder till ledarskapsproblem och problem med att växa. Istället kan hierarkier utnyttjas för att få medarbetare att växa.

Man kultiverar det som en liten trädgård. Om den här behöver växa behöver vi kratta lite här.

Creative Director, nr 6

Vi tycker oss dock ana en underliggande struktur i många av företagen. Byråerna kan liknas vid stora nätverk som mest logiskt kan delas upp i två dimensioner - yrkesroll och kund. Dels finns det en gemenskap mellan kreatörer, produktionsledare eller projektledare emellan, dels kan det finnas en tillhörighet med en eller flera arbetsgrupper som arbetar med olika kunder. Några av byråerna har även en uppdelning på branscher, eller gör en skillnad på business-to-business eller business-to-consumer. De som gör den uppdelningen nämner dock att det är viktigt att kreatörerna arbetar med lite av varje för att få fortsatt stimulans. I arbetet med en kund som vänder sig till konsumenter finns det i allmänhet mer fria tyglar och större utrymme för kreativitet, medan det i arbetet mellan företag krävs en annan typ av kreativitet då köparen ofta har högre krav på informationen som förmedlas. Dessa skillnader gör att det kan vara bra att blanda och låta kreatörerna arbeta med olika projekt. I de flesta av byråerna är VD:n också projektledare, och har därmed en fot med i arbetet mot såväl kunder som kreatörer.

4.7.2 Yrkesstolthet

Det är väldigt tydligt att alla yrkesroller inom reklambyråerna har sitt eget klara ansvarsområde, och trots det, eller kanske på grund av det, kämpar alla för att ta plats, få erkännande och hävda sig. Projektledarnas trumf är deras nära relation till kunderna då alla, även kreatörerna, är överens om att det är kunderna som bestämmer. Produktionsledarna rör över resurser och tidsplanering, och de har en viktig, samordnande roll i projekten. Kreatörerna tillför idéer, koncept och lösningarna på kundens problem. De står för mycket av arbetet med den slutliga produkten men har ändå ett behov av att hävda sig och visa medarbetarna hur viktiga och outhärliga de är för att arbetet ska bli gjort.

*Kreatörerna kan ju låta som små barn. Det är ju oftast lite så det är här.
Produktionsledarna springer runt med en piska och talar om var de ska vara.*

Projektledare, nr 9

Rollen som planner finns på nästan alla byråer vi intervjuat och verkar alltid vara fullbelagd. Plannern sätter sig in i statistik, omvärldsanalys, kundens verksamhet och positionering för att ge strategisk vägledning, identifiera möjligheter och visa åt vilket håll man bör gå. Det är en mycket uppskattad funktion som efterfrågas inte minst av kreatörerna. I vissa fall finns ingen specifikt tillsatt planner, men då ingår planeringsarbete ofta i någon av de andra yrkesrollernas arbetsbeskrivningar, såsom den kreativa chefen eller strategiska projektledaren. Vissa stora kunder har även egna planeringsfunktioner som bistår med material. Projektledarna tycker i allmänhet om att arbeta med de kreatörer som har en del års erfarenhet av en specifik kund då det ger en förståelse för kundens verksamhet och strategi. Då blir kreatörerna nästan sina egna planners, men det kan det också finnas en fara i eftersom de strategiska frågorna begränsar det fria kreativa tänkandet.

4.7.3 Karriärplanering – är det möjligt?

Reklambyråerna karaktäriseras av en platt organisation utan några egentliga hierarkier. Detta gör att karriärvägen för en kreatör inte är helt självklar. Målet för en kreatör är att få jobba med större projekt och större kunder. Det framhålls också att de flesta kreatörerna arbetar för att det är kul och att det därmed är viktigare att ha roliga och kreativt utmanande projekt än att få en ny titel. Som en av kreatörerna uttrycker det,

Det finns inte formella hierarkier men man kan ju [...] bli bättre, få nya och svårare uppdrag

Copywriter, nr 8

Det finns få titelförändringar under en kreatörs karriär. I princip går du från AD-assistent till designer till AD eller från copywriterassistent till copywriter. Två byråer tar upp den problematik som uppstår när en jätteduktig designer känner att den vill utvecklas och få erkännande, men ändå inte passar in som AD. Då kan till exempel seniortitlar komma väl till pass. Som kreatör kan du också bli kreativ chef – creative director. Att bli creative director är dock inget självklart steg för alla kreatörer. Rollen som creative director beskrivs i allmänhet som mer strategisk och kundinriktad med mer ansvar för de kreativa processerna och personalen. Mellan kreatörerna och projektledarna/produktionsledarna finns det dock en barriär. Det är ytterst sällan som en projektledare blir kreatör eller tvärtom. "Det är ungefär som att jämföra en snickare med målare", menar projektledare, nr 16.

Vi har tidigare nämnt att rörligheten är relativt hög i branschen, och flera kreatörer vi pratar med har arbetat på andra byråer tidigare. Att flytta från en byrå till en annan kan vara ett naturligt steg i karriären, eller ett sätt att höja lönen. En VD förklarar;

[Man] lyckas antingen slå igenom där man är eller så får man gå vidare för att man varit där man varit vilket i sin tur gör att man har möjlighet att gå längre på nästa ställe.

VD, nr 2

De flesta av de kreatörer vi pratat med har dock stannat på sina respektive byråer under en lång tid och gör detta för att de har fortsatt utvecklas och fått intressanta och större projekt. Det står också klart att individens utveckling ofta handlar om möjligheter till följd av tillfälligheter, den ekonomiska situationen för stunden och vilka kunder man får jobba med.

4.8 Den kreativa processen – roller & ansvar

En skillnad mellan reklambyråer och en del andra företag är att det dagliga arbetet på en reklambyrå är helt projektdrivet. Till och med bolagens VD är oftast verksamma som projektledare, och har lite tid över till själva företagsledningen. Detta gör att det mest naturliga sättet att förklara organisationen är genom att se till en projektcykel. Arbetssätten är i stora drag standardiserade men skiljer sig i vissa avseenden mellan byråerna.

Kundens kontakt på byrån är oftast en projektledare. Projektledaren har ofta ett antal kunder, men beroende på kundens och byråns storlek varierar detta mellan ungefär en till sex kunder. Det är projektledaren och kunden som identifierar nya projekt, inleder samarbeten och ser mer långsiktigt på kundens behov av reklambyråns tjänster. När ett projekt ska sätta igång skrivs en brief av kunden, vilken oftast går till projektledaren först. Projektledaren går igenom denna, ibland tillsammans med en creative director, planner eller liknande. Efter en eventuell debrief tillbaka till kund presenteras sedan en kreativ brief till kreatörerna som ska arbeta med projektet. Beroende på byrå sker denna fas på lite olika sätt. Briefingstadiet är en formaliserad process i byråerna med tydlig kommunikation gentemot kunden. Byråerna har oftast mallar för hur briefen ska se ut och vad den ska innehålla.

En del byråer engagerar hela företaget eller sätter in många kreativa team i idéfasen, och inkluderar även projektledare och andra roller, medan andra byråer tillsätter *ett* team från början. De mindre bolagen tenderar att involvera all personal vid stora eller viktiga projekt, de lite större anpassar hur många som ska vara med under idéarbetet beroende på den kreativa höjden, ambitionsnivån och budgeten för projektet. I idéfasen arbetar byråerna ofta med olika koncept parallellt för att nå ett så bra resultat som möjligt, men att jobba för länge med flera idéer tar mycket tid och resurser, ger en känsla av att "torrjobba" och skapar en frustration som kan vara negativ för kreativiteten.

I början är det väldigt öppet och man kan få ut sina mer galna idéer men sedan dras linan åt. Genom att arbeta vidare med en idé kan man låsa sig lite.

AD, nr 7

När en idé har godkänts inom den egna byrån, och då ofta av en creative director, presenteras denna för kunden som kan godkänna idén eller be byrån att komma med något nytt. Antalet idéer som presenteras för en kund kan variera. Det kan hända att man bara presenterar en idé, vilket vissa respondenter tycker ger en styrka då byrån verkligen står för sitt jobb och tror på sitt koncept, men det kan även vara upp emot fem idéer som presenteras för kunden. En projektledare påpekar att det kan vara bra att låta kunden vara med och påverka eftersom de ofta har större insyn, förståelse och överblick över sin verksamhet och marknaden. För att balansera kundens önskemål mot byråns rekommendationer kan man presentera den idé som anses vara absolut starkast men sedan även gardera sig med några back-up idéer om kunden inte samtycker. Efter ett godkännande från kunden börjar produktionen vilken till stor del sköts av byrån själv, men som även i olika utsträckning inbegriper underleverantörer såsom fotografer, producenter, regissörer, modeller, originalare eller produktionsbolag.

Även om titlarna varierar något mellan byråerna så ser arbetet ungefär likadant ut när processen väl sätter igång. Det är projektledaren och produktionsledaren i samråd med kund som sätter deadlines, datum för presentationer och liknande. Projektledaren är sedan i

allmänhet inte inblandad lika mycket i det fortsatta projektet. Han/hon ser till att ge rätt kompassriktning och information, och blickar sedan framåt med ett övergripande, strategiskt fokus. Produktionsledaren tar över och styr tid- och resursåtgång, hur mycket och med vilket projekt kreatörerna ska arbeta och håller dialog med underleverantörerna. En viktig funktion hos projektledare och produktionsledare, som framkommer under flera av våra intervjuer, är att de förutom att vara administratörer även fungerar som ett psykologiskt stöd för kreatörerna genom att ge feedback, uppmuntran och stöd.

4.9 Samordning och kommunikation

De byråer vi intervjuat har haft mellan 15-100 anställda, vilket ger olika förutsättningar för samordning och kommunikation. På många områden ser dock situationerna liknande ut, oavsett byråstorlek. Kontorsytorna är i allmänhet öppna, medarbetarna sitter tillsammans, med eller utan fasta platser. På varje skrivbordsplats lyser en eller två Macdatorer² och här och där sitter det skisser upphängt på väggarna. Därutöver finns det lite enskilda kontor för en VD, projektledare, webbutvecklare eller ekonom och några grupprum. I entrén visas det hos flera byråer upp bevis på vunna tävlingar eller urklipp från uppmärksamhet i media. Statyetter står uppradade och tavlor med fina utmärkelser är upphängda på väggen eller står (i vissa fall) i långa rader på golvet. Upphängda affischer från lyckade kampanjer kan pryda entrén eller fikarummet.

En allmängiltig rutin i reklamvärlden är måndagsmötet där alla byråns anställda samlas. Det officiella namnet varierar mellan planeringsmöte, veckomöte, måndagsmöte eller infostund, men betyder i princip samma sak. Det är ett möte som innehåller mycket envägskommunikation, med information om nya medarbetare, aktuella pitchar och uppdrag, samt allmän information som kan vara av vikt att alla på företaget har hört. Det är ett tillfälle för VD och ledningsgrupp (i de fall det finns någon ledningsgrupp) att samordna, informera och uppdatera medarbetarna, men det är även ett incitament för att få de anställda att komma till jobbet i tid på måndag morgon. Det är också ett bra tillfälle att träffa alla och som en respondent uttrycker det.

Vissa människor träffar man ju knappt så det är ganska skönt att alla är här på måndagar kl. 09.00.

Strategisk Projektledare, nr 16

² Macintoshdatorer är vanligt framförallt inom kreativa yrken då deras programvara lämpar sig väl för grafisk formgivning.

4.9.1 Feedback

Feedback är en naturlig del av reklambyråernas arbetsprocesser. Feedback sker ofta informellt och spontant, men sker i vissa fall i en strukturerad process. Feedback ser lite olika ut beroende på var i processen man befinner sig. Först kommer idéstadiet, ett kritiskt tillfälle då det gäller att inte hämma kreativiteten. Därefter kommer själva kreationsstadiet, och när sedan en kampanj är genomförd följer utvärderingen av arbetet och av kampanjens genomslagskraft.

Beroende på vilken byrå man talar med verkar de individualistiska dragen variera. Några av byråerna är mycket noga med att individerna i organisationen ska känna sig delaktiga i någonting större och att de är medvetna om att byrån är aktören, inte den enskilda medarbetaren. I samtalet med en av de större byråerna understryker respondenten att det inte finns någonting som heter "min idé". Det är en gemensam idé som kan kritiseras av alla och som mycket väl kan vidareutvecklas av en annan kreatör än den som först kom på den. Detta nämner även en annan byrå som i sin kreativa fas effektivt sågar ett tjugotal idéer utan någon ingående diskussion. Detta görs helt enkelt genom att sätta ett kryss över förslaget och gå vidare med de bättre förslagen. En av byråerna hade ett speciellt möte varannan vecka under namnet "hissa eller dissa" där varje projekt fick feedback från övriga medarbetare. En kreatör på en annan byrå talar istället om hur kritik är svårt att ta till sig och att det känns som "ett oälskat barn" (AD, nr 13) om någon ger negativ feedback. Även de byråer som har ett väldigt öppet klimat för feedback och kritik håller med om att det i allmänhet är svårt att komma in som kreatör och ta denna typ av kritik när man inte är van vid detta arbetssätt.

Alla byråer poängterar också att feedback och framförallt kritisk sådan måste vara konstruktiv. Kreatörer och projektledning är medvetna om att feedback måste ges på ett sätt som hjälper den kreativa processen framåt då kreatörer ofta identifierar sig med sina projekt och kan ta negativ feedback mycket personligt.

Istället för att säga "hur fan har du tänkt nu" så tänker man att om du fått en tanke, och jag vet att du är en smart människa... Ja då är det väl jag som inte förstår.

VD, nr 10

På flera byråer har vi fått höra att det är lite av en oskriven regel att alla har rätt att kritisera och ge feedback men att du då också har en skyldighet att bidra med tips och idéer så att det kan bli bättre. Det framhålls dock att detta är något man som kreatör blir bättre på att hantera med åren. Det är också svårare att undvika en senior kreatörs kritik, även om kreatörerna rent hierarkiskt sett har samma yrkesroller, medan en creative director har ännu mer att säga till om då de har mycket erfarenhet och formellt är ansvariga för kvalitetssäkringen av allt kreativt arbete.

Som kreatör är det viktigt med en kombination av feedback. För att vara riktigt nöjd med ett projekt är det lika viktigt med feedback från den egna byrån, som från kunden och samhället. Vid frågan vad som är viktigast svarar de flesta att det beror väldigt mycket på individen. Uppföljning av projekten sköts av projektledningen och beroende på byrå följer man upp mer eller mindre detaljerat. En del byråer arbetar endast för att verksamhetsåret ska vara positivt medan andra följer upp varje enskilt projekt och varje kund för att säkerställa att projekten varit lönsamma.

Alla är alltså rörande överens om att det är viktigt med feedback, men samtidigt är alla också överens om att arbetet med det periodvis kunde vara bättre. Framförallt anser sig byråerna vara dåliga på att kommunicera bra feedback från kunden. En av kreatörerna trodde att bristen på feedback och uppföljning kunde bero på att kreatörer är rastlösa och därför alltid vill gå vidare med nya projekt snarare än att utvärdera det som precis avslutats. Det är inte bara byråerna som efterfrågar mer feedback, det talas även om att kunderna idag efterfrågar uppföljning av projekt och kampanjer i större utsträckning.

4.9.2 Tidsplanering

Deadlines är något man håller i reklambranschen - att missa en skarp deadline mot kund är totalt förbjudet. Däremot är det lite skilda meningar om hur deadlines hanteras internt inom byråerna. Det har förekommit på flera ställen att det satts falska deadlines för att kreatörerna ska leverera i tid – även om det inte alls är uppskattat av kreatörerna själva, och den allmänna uppfattningen är att det inte håller i längden att undanhålla information.

Får kreatörer 4 timmar, då kommer de på idén efter 4 timmar.

Får man 4 dagar så kommer de inte på efter 4 timmar.

Creative Director, nr 6

Tidsplaneringen för varje enskilt projekt är central då byråerna har flera projekt igång samtidigt samt med olika konstellationer inom arbetsgrupperna. Det kräver ofta en detaljerad plan för varje kreatörs arbetsvecka då deras tid ofta är en bristvara. Planering sköts på olika sätt på de olika byråerna. På de flesta byråerna är det produktionsledarna eller projektledarna som sköter planeringen.

Det är hopplöst när man har många projekt. Produktionsledarna skulle nog säga att 80 % av sin tid går åt att få saker att bli gjorda i tid.

Projektledare, nr 9

När det blir mer kritiska veckor eller situationer kan ledningen och i något enstaka fall även VD:n detaljstyra medarbetarnas arbetsvecka, men i allmänhet är det upp till de ansvariga för projekten att hitta tiden och koordinera arbetet genom att helt enkelt prioritera. Då handlar det

om vilket projekt som är viktigast, eller vilket som har kortast tid till deadline. När vi är inne på det här området kommer ord som kamp, krig och stress ofta upp. För att få tiden att gå ihop, och undvika arbete som sedan behöver göras om, efterfrågas en tydlig brief med tillräcklig information. Det gäller också att briefen kommer i tid så att den kreativa processen kan få så mycket tid som möjligt.

Tid kostar ju pengar, och gör man massa testfilmer som man sen slänger så kostar det ju massa pengar.

Art Director, nr 7

Rutiner för tidrapportering, det vill säga hur mycket tid medarbetarna lägger på respektive projekt, varierar mellan byråerna. På vissa byråer rapporterar alla anställda in arbetade timmar direkt i ekonomisystemet som sedan ligger till grund för faktureringen. På andra rapporterar alla, eller alla anställda utom kreatörerna, och på ytterligare några ställen finns ingen formell tidrapportering överhuvudtaget.

Eftersom vi har fasta projekt så känner vi att om det tar 5 timmar eller 50 timmar är vår affärsrisk. Och då blir det ointressant. Vad är värdet för kunden?

VD, nr 3

Det beror, som citatet ovan antyder, mycket på vilket upplägg byrån har på projekten. På en byrå som endast arbetar med stora fastprisuppdrag, eller som jobbar mot årsarvoden, blir tidrapportering på detaljnivå inte lika viktigt som i de fall byrån tar betalt direkt utifrån arbetade timmar.

4.9.3 Sällan en vit duk utan ramar

Med ramar menar vi här förutsättningar som på något sätt begränsar eller visar riktningen åt det kreativa arbetet. Det kan handla om projektets budget, om kunden har krav på vilket media man ska gå ut i, eller om företaget exempelvis har en strategisk agenda man måste hålla sig till. Som kreatör vill man gärna veta vad som gäller, och ungefär vilken budget man har att röra sig inom. Kreatörernas önskemål varierar dock - minst lika viktigt är det att man får känna frihet under ansvar.

Att ge ramen "hej, gör vad du vill" är ungefär som att skicka ut någon i universum och be att den ska komma tillbaka.

AD, nr 13

En tydlig kreativ brief är viktig för att arbetet ska vara effektivt och gå i rätt riktning. För projektledaren som oftast tar fram den kreativa briefen tillsammans med kund, creative director eller planner gäller det att få teamet/teamen på rätt spår innan man lämnar projektet helt i

kreatörer och produktionsledares händer. Det är samtidigt en balansgång mellan att ge nödvändiga riktlinjer å ena sidan och för mycket begränsande direktiv å andra sidan. En av projektledarna menar att deras arbete, speciellt i pitchstadiet, skulle behöva vara mer kreativt och med mindre fokus på att hålla sig efter kundens önskemål för att stå sig i konkurrensen mot andra byråer (då kunden kan välja det mer kreativa alternativet).

Överlag vet kreatörerna ungefär hur stor budget varje projekt har. Detta är inte något som kommuniceras i exakta siffror men som kreatör får du tillräckligt med information för att veta om det går att göra en reklamfilm, en radiospot - om det är en ambition att skapa ett rikstäckande mediagensomslag eller en lokal kampanj. Kreatörerna lyfter också sin egen erfarenhet som central, i de flesta fall vet kreatören redan innan hur stor marknadsbudget kunden har och vad de kan göra inom ramarna för detta. Denna erfarenhet kommer med åren och är något man som ny lär sig av sina seniora kollegor. Projektledningen väljer aktivt att inte ge kreatörerna exakta siffror då det ses som en hämmande faktor om kreatörerna tänker för mycket på pengar. Däremot är det viktigt att de ger en ungefärlig budget så kreatören vet om "de kan sikta mot stjärnorna eller ej" (AD, nr 7).

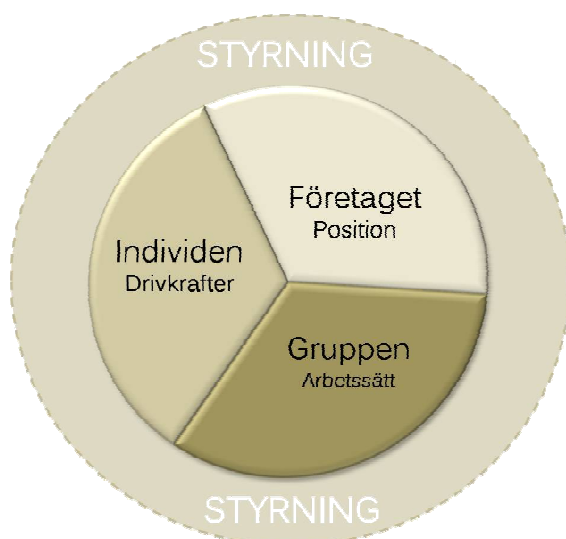
5. Analys

I detta kapitel presenterar vi vår analys av det teoretiska och empiriska materialet, med utgångspunkt i våra frågeställningar. Med hjälp av vår analysmodell (se metodkapitlet) ställer vi den teoretiska referensramen mot våra iakttagelser. Efter analysen följer en diskussion som sedan leder vidare till en slutsats där frågeställningarna besvaras.

Vår analys är knuten till de frågeställningar som ligger till grund för uppsatsens teori- och empiridelar.

1. Hur anpassar reklambyråerna sin styrning efter positionering och strategi?
2. Hur struktureras det interna arbetet för att kombinera den kreativa friheten som kreatörerna efterfrågar med reklambyråns krav på effektivitet?
3. Hur attraherar man rätt medarbetare och behåller dessa inom reklambyrån?
4. Hur väcker eller underhåller reklambyråer individens drivkraft och hur styr man energin i rätt riktning?

Vi har valt att lägga upp analysen enligt en tredelad struktur. Med grund i den resursbaserade styrningen identifierar vi byråernas medarbetare samt deras arbete som företagets kärnkompetens och grunden för konkurrensstrategi. Med detta som utgångspunkt blir det logiskt att analysera styrningen utifrån tre perspektiv knutna till våra frågeställningar. (Fråga 1) Företaget, dess strategi och positionering på marknaden, (Fråga 2) gruppens arbete, rutiner, ansvar, arbetssätt och kultur samt (Fråga 3-4) stimulans av individens energi och drivkraft för att prestera i linje med organisationens bästa.



Figur 3: Företaget, gruppen och individen som utgångspunkt för analys

Källa: Egen

5.1 Företaget – position & strategi

I denna del av analysen fokuserar vi på frågan:

- **Hur anpassar reklambyråerna sin styrning efter positionering och strategi?**

Reklambranschen är enligt Porter (2008) en mycket lönsam bransch, men den är samtidigt fragmenterad och hårt konkurrensutsatt, till följd av att det finns många aktörer (Dess, 1987). På den svenska marknaden finns det beroende på hur man räknar cirka 5 000 - 10 000 byråer med i genomsnitt 15,8 anställda (2008). Detta gör det mycket viktigt att hitta en position på marknaden där byrån kan vara konkurrenskraftig. Såväl teoretiska ramverk (jfr Schein, 1983) som våra intervjuer indikerar att det till stor del blir grundarna som formar byrån och dess strategiska inriktning. Vi har framförallt uppmärksammat att grundaren kan sätta avtryck i organisationens kultur, målsättningar och visioner. Byråernas positionering på marknaden är i vissa fall mycket entydig och genomarbetad, men i andra fall är byråns identitet mer otydlig och spretig.

Vi har studerat företag som funnits ett antal år, och har sett hur dessa arbetar för att vara fortsatt konkurrenskraftiga i takt med att förutsättningar och omvärlden förändras. Introduktion av nya medier gör konkurrensen om kunderna ännu hårdare (Crosier et al. 2003) och i flera företag arbetar man aktivt med att kartlägga och forma byråns identitet samt omvärdera sin position på marknaden och formulera mål och visioner. Det är viktigt att snabbt kunna agera på förändringar i omvärlden då konkurrensen är hård (jfr Alavarez & Busenitz 2001) men en risk kan vara att man vill vara bäst på allt – vilket är mycket svårt för att inte säga omöjligt (Sveiby & Risling, 1986, s 110). Att bredda sitt erbjudande ger möjlighet till skalfördelar men innebär samtidigt risker då det leder till konkurrens med ännu fler byråer. Det finns då en risk att värdeerbjudandet urholkas och att företaget förlorar sin kärnkompetens och konkurrenskraft.

De omorganiseringar som observerats är naturliga till följd av förändringar i omvärlden, och förespråkas av ekonomistyrningsteoretiker då det optimala sättet att organisera ett företag förändras i takt med att omvärlden förändras (jfr Contingency-teorin, Gong & Tse 2009). I takt med detta bör man sträva efter att belöna olika beteenden inom organisationen (Sprinkle 2003). Det kan till exempel handla om vilka mått belöningarna kopplas till, exempelvis försäljning, reklampriser eller byråns resultat. Det blir viktigt att skapa en gemensam målsättning när flera individer ska samarbeta (Ericsson och Stockfelt, 1998 s. 50-76) och en öppen dialog kan skapa förutsättningar för detta. Medan veckomöten snarare står för envägskommunikation från ledningen till alla medarbetare så har flera byråer tillfällen för en öppen dialog. Detta kan ske på byrådagars eller liknande, där alla på företaget under en heldag kan diskutera viktiga frågor såsom företagets framtid.

Eftersom lönsamhet ses som en förutsättning för att driva byrån vidare och betala ut löner till de anställda blir styrning mot ekonomisk lönsamhet nödvändig, även om avkastning till ägarna inte är den primära drivkraften i många fall. En god ekonomi blir snarare ett medel än ett mål, men det är olika hos

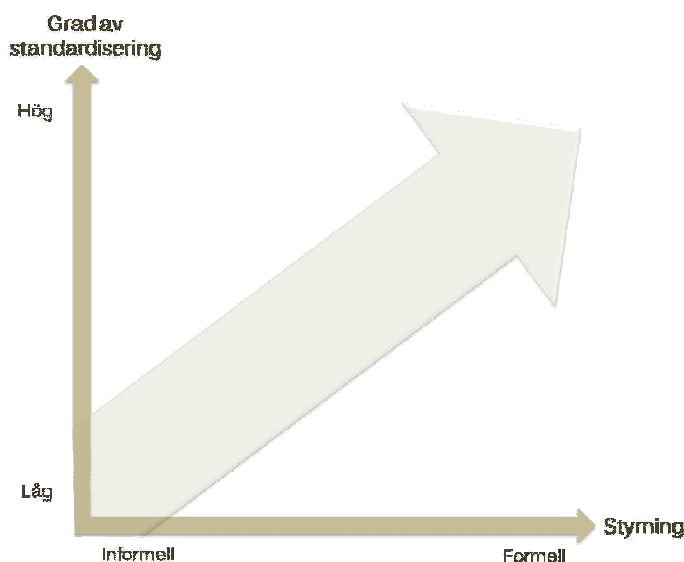
olika byråer. Att mäta debiterbara timmar eller belöna personalen för projekt man sålt in är exempel på sätt att direkt rikta medarbetarnas uppmärksamhet mot ekonomisk lönsamhet. Sådana typer av påtryckningsmedel kan dock enligt Sprinkle (2003) påverka medarbetarna att fokusera för mycket på dessa områden och leda till att tid och resurser inte fördelas optimalt, vilket bör tas i beaktande vid utformning av styrningen. Det är dock relativt få byråer som reflekterar över den effekt det får på medarbetarnas prioriteringar.

5.1.1 Kunskapsföretaget

De byråer vi har intervjuat stämmer väl in på Sveiby och Rislings (1986) beskrivning av kunskapsföretag. I kunskapsföretag är det svårt att standardisera de tjänster som erbjuds då varje projekt och varje kunds behov är unika. En byrå med en lägre kreativ vision har ofta gjort ett aktivt val av position på marknaden och möter då kundernas efterfrågan av mer standardiserad reklam. För att skapa långsiktiga relationer med sina kunder (vilket alla byråerna strävade efter) måste de skapa en hög grad av förtroende samt tydligt visa vilken kreativ nivå byrån har (Grant & Mcleod, 2007). Det är därmed inte sagt att alla anställda identifierar sig med denna kreativa ambition. Grundarens och ledningens roll blir också att förmedla och rättfärdiga den position byrån valt (vare sig det är en högre grad av standardisering eller hög kreativ höjd) så att medarbetarna kan acceptera byråns position på marknaden. Då kreativa människor har ett behov av erkännande (Byrne et al, 2009) är det viktigt att varje medarbetare ges en möjlighet att känna sig stolt över sin byrå i form av att vara störst, bäst, mest lönsam, mest kreativ, den som har roligast, de mest nöjda kunderna eller vad det än må vara.

Byråns position och verksamhetsområde avgör också vilka yrkesroller och vilken typ av kompetens som krävs. Om byrån väljer att vara en strategisk byrå med en hög kreativ höjd krävs det en stor samling kompetens inom kreativa yrken såsom art director och copywriter. Det kräver också att produktionsledare och projektledare har en kreativ sida så att de förstår vilken input en kreatör behöver samt kan vara till hjälp i den kreativa processen. Är det istället en byrå med en högre grad av standardisering krävs det snarare en högre grad av teknisk kompetens samt ett mer effektivt utnyttjande av resurser och tillgångar. När det gäller vilken typ av styrning som ska dominera på en byrå måste en avvägning göras mellan formell och informell styrning. Ökad fokusering på resursutnyttjande leder i allmänhet till hårdare, mer formella typer av styrning (jfr Chenhall, 2003).

Byråernas arbetssätt liknar varandra, men en lägre kreativ vision följs ofta, men inte alltid, av en högre grad av standardisering i arbetet. Nedan illustrerar vi vår analys av sambandet mellan graden av standardisering och vilken styrning som appliceras. Vi har dock sett exempel på moment inom en byrå som kan standardiseras utan att inkräkta på graden av kreativitet. Detta gäller bland annat framtagandet av en brief, processerna kring den kreativa processen samt arbetet med uppföljning och feedback.



Figur 4: Sambandet mellan grad av standardisering och styrning

Källa: Egen

5.1.2 Byråernas strategiska resurser

Enligt det resursbaserade synsättet bör företag utvärdera sina styrkor, kartlägga sina kompetenser och bolagets kapacitet för att identifiera strategiska resurser som kan ligga till grund för en hållbar konkurrensstrategi (jfr Grant, 1991). Sveriges reklambransch har historiskt sett haft fokus på kreativitet alltsedan prismodellen i reklambranschen i större utsträckning blev knuten till prestation på 60-talet (komm.se; Vi, 1990). Branschen kännetecknas av få skalfördelar och låga inträdesbarriär (Pratt, 2004; Dess, 1987). Detta har skapat möjligheter även för små byråer att bli lönsamma (jfr Alvesson & Köping, 1993 s. 67). De små byråerna har förutsättningar att konkurrera med stora byråer då det är de kreativa teamen som till stor del utgör konkurrenskraften. Kvaliteten på det som levereras är till stor del beroende av de kreatörer som skapat det (Alvesson & Köping, 1993 s. 83) och Pratt (2004) nämner vidare att kreativa byråer är sårbara till följd av deras beroende av sina nyckelpersoner. Det står klart att de anställda är en strategisk resurs som ligger till grund för möjliga konkurrensfördelar, som rätt hanterat kan vara långsiktiga.

Rekryteringsprocessen inom byråerna är mycket informell men icke desto mindre viktig för den övriga styrningen. Då det i princip endast är genom humankapitalet och den samlade kompetensen på byrån som man kan konkurrera är det en kritisk faktor för framtida framgång att rätt individer anställs – och behålls. Ett sätt för byråerna att behålla duktiga seniora kreatörer (eller locka till sig nya) har varit att erbjuda delägarskap. Detta stämmer väl överens med Sveiby och Rislings (1986 s. 110, 124) rekommendationer.

Flertalet av namnen hos de byråer vi studerat kommer av grundarnas namn. Enligt Alvesson och Köping (1993, s 71-72) är detta ett sätt att attrahera kunder och medarbetare genom att namnet, synonymt med skaparen, blir en kvalitetsstämpel. Det har också märkts att grundarna satt en tydlig prägel på de byråerna där ägarna/grundarna finns kvar, vilket stämmer väl överens med det Schein (1983) beskriver. Kulturen i dessa byråer är stark och det finns en tydlig identifiering med byrån.

Att byråernas kreativitet kan ses som en immateriell tillgång (jfr Hackley, 2003) blir tydligt då byråerna lägger stora summor pengar på deltagande i reklamtävlingar. Genom att vinna priser som sedan stannar på byrån kan byrån även dra nytta av historisk kompetens. Genom detta visar byrån att det var deras kreativa miljö som skapade den kreativa reklamen – snarare än individen i sig. Reklamtävlingar blir viktigt då det ligger en svårighet i att avgöra vad som är bra reklam och som därmed är konkurrenskraftig reklam då det är mycket "tyckande" involverat i reklambranschen i stort (jfr Alvesson & Köping, 1993 s. 9).

Planningfunktionen är också en strategisk resurs som kreatörerna anser vara mycket viktig (jfr Crosier et al, 2003). Ju mer kvantitativ (men också kvalitativ) information en kreatör får i början av ett projekt desto större träffsäkerhet får kampanjen. På byråerna framkommer det att alla medarbetare med en förmåga att se strategiskt på kundens problemställning är uppskattade, att sådana insikter utvecklas med tiden (jfr Le Theule & Fronda, 2005) samt att de leder till ett bättre resultat.

Då varje projekt är unikt (till skillnad mot exempelvis strategikonsulter som kan sälja en lösning till flera kunder) är det svårt att binda det humankapital man har. Lämnar stjärnkreatören byrån förloras ett stort konkurrensmedel (jfr Sveiby & Risling, 1986). Byråerna har dock en naturlig arbetsrotation mellan projekt och arbetsgrupper vilket blir ett effektivt sätt att sprida kunskap inom bolaget (jfr Merchant & Van der Stede, 2007 s. 90).

Med en positionering på marknaden som tar sin utgångspunkt i den interna kompetensen och ett aktivt arbete med att behålla och utveckla de strategiska resurser som ligger till grund för detta är organisationerna på god väg. Vi vänder oss härnäst till arbetet inom organisationen, hur roller och styrning samverkar för att skapa förutsättningar för det kreativa arbetet.

5.2 Gruppen – roller & styrning

I denna del av analysen fokuserar vi på frågan:

- **Hur struktureras det interna arbetet för att kombinera den kreativa friheten som kreatörerna efterfrågar med reklambyråns krav på effektivitet?**

Organisationsstrukturen i byråerna är starkt decentraliserad, ofta med en ledning som är relativt otydligt formulerad och organiserad. Kärnverksamheten drivs helt enkelt i de enskilda arbetsgrupperna. Den decentraliserade organisationsformen är viktig för byråernas interna kommunikation och är lämplig när man vill skapa en kreativ och innovativ miljö (jfr Byrne et al. 2009).

Chefen på byrån är mycket viktig, såväl för att etablera en känsla av trygghet som stabilitet. I flera fall var det dock svårt att veta vem som var ens närmaste chef på byråerna. Rollen som chef eller snarare ledare är en roll som både kan tas av VD men också av en senior kreatör, grundare av byrån eller (när det handlar om de enskilda projekten) även projekt- eller produktionsledaren. Chefen har också ett stort ansvar för att skapa bra stämning och gemenskap på byrån, vilket flera kreatörer håller med om (jfr Ericsson & Stockfelt, 1998 s. 50-63). Bara någon enstaka av de byråer vi studerat har haft ett tydligt hierarkiskt system eller organisationsschema. Det är inte ovanligt att en medarbetare arbetar sida vid sida med en delägare, utan att märka av det. Detta gör att reklambyråerna stämmer väl in på den adhokratiska organisationsformen (jfr Mintzberg, 1979 s. 431-449). Även konflikter och politiska stridigheter är tecken på en adhokratisk organisation, vilket förekommer ofta hos byråerna i anslutning till fördelning av resurser eller när man har en idé att försvara.

Dessa typer av decentraliserade och adhokratiska organisationer innebär att ledningen måste rota en stark "vi-känsla" så att det finns en trygghet och en fast punkt för medarbetarna att luta sig tillbaka på, samtidigt som de inte får hämma den kreativa drivkraften (Sveiby & Risling, 1986 s. 154). I tabellen nedan finns de aktiviteter vi identifierat hos byråerna för att skapa stabilitet, trygghet och en samhörighet.

Formell styrning	Goda förutsättningar	Informell styrning
	Stabilitet & Trygghet	Samhörighet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tydliga roller ▪ Tydliga ansvarsområden ▪ Standardiserade arbetsprocesser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Långsiktiga kundrelationer ▪ Långsiktigt ägarintresse ▪ Tilltro till medarbetarna ▪ Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbetsrotation ▪ Gruppbelöningar ▪ Social miljö ▪ Kultur ▪ Sociala aktiviteter och resor ▪ Rekryteringar

5.2.1 Formell styrning

Tydliga yrkesroller och ansvarsområden, belöningssystem och standardiserade arbetsprocesser är exempel på de formella styrmedel vi identifierat hos byråerna. Tydliga yrkesroller och tydligt ansvar anses vara viktiga förutsättningar för ett effektivt arbete i den projektform som reklambyråernas arbetsgrupper arbetar (jfr Evans 1973; Byrne et al. 2009) och det ger en trygghet att veta vem som har ansvar för vad. Rollerna är mycket riktigt klart definierade. Det är exempelvis projektledarens ansvar att ha kontakt med kunden eller copywriterns ansvar att all text sitter. Detta sätt att organisera sitt företag stämmer väl överens med Dess (1987) teorier om att hård konkurrens och knappa resurser kräver en decentraliserad men hård styrning.

Även standardiserade arbetsprocesser är en styrning av mer formell karaktär. De flesta byråer har ett tydligt ramverk för hur den kreativa processen ska gå till, antingen formellt nedskrivet eller mer

informellt av karaktären "så gör vi alltid" (jfr Chenhall & Langfield-Smith, 2003). Även riktlinjerna för hur en brief ska skrivas och vad den ska innehålla är standardiserade. Det är viktigt för det kreativa arbetet att briefen är satt och att det finns tillräcklig information i denna (jfr Alvesson & Köping, 1993). De moment som standardiseras i högre grad är alltså de som återkommer i varje projekt, vilket åstadkommer en effektivitet som frigör mer tid för det kreativa arbetet. (jfr Le Theule & Fronda, 2005)

Något som framkommit under intervjuerna är att hårdare styrning förekommer i större utsträckning i pressade situationer med knappa resurser eller ansträngda situationer (jfr contingency-teorier, Chenhall, 2003). Det kan bland annat handla om mycket detaljerad planering och styrning av alla medarbetares arbetsvecka när det arbetas med många projekt samtidigt eller genom ett hårdare resultatansvar under tider med sämre ekonomi.

5.2.2 Goda förutsättningar – trygghet & stabilitet

Individernas betydelse är stor, men det räcker inte att anställa en kreativ individ för att företaget ska leverera kreativa arbeten (Jeffcutt & Pratt, 2002). Jobbet utförs i gruppkonstellationer, och det är sällan en enskild individ är så outhärlig att den inte kan bytas ut. Som stöd i den kreativa processen finns bland annat rollen som planner (som ger värdefull information) och som creative director som kvalitetssäkrar och styr det kreativa arbetet. Det stämmer dessutom väl att ledarna har en professionell bakgrund inom branschen, vilket är typiskt för kunskapsföretag (Sveiby & Risling, 1986). Flera av grundarna och delägarna är i grunden kreatörer själva. Det är däremot vanligt att VD:n tas in utifrån och att denne inte har bakgrund som kreatör utan snarare projektledare eller från marknadsavdelningen i något företag. Därför lämpar det sig ofta väl att VD:n arbetar viss tid som projektledare på byrån. Det poängteras däremot av kreatörerna att det är viktigt att VD:n har en kreativ sida då de anser att det ökar förståelsen för deras arbetsprocesser.

I likhet med det Mumford et al. (2002) belyser i sin artikel, kan vi se hur byråernas ledningsfunktion i många fall är begränsad och i vissa fall även splittrad, vilket kan leda till svaga direktiv. Detta vägs ofta upp av att projektledare eller creative director tar rollen som ledare, vilket gör att den negativa effekten av brist på vägledning kompenseras av tydliga direktiv i de enskilda projekten. Bristande ledarskap behöver dock inte alltid vara negativt. När byråerna visar stor tilltro till sina medarbetare, deras individuella drivkraft och ambition, levereras projekten och kunder blir nöjda utan att en företagsledning behöver lägga sig i några detaljer.

Att det ofta är anställda som är delägare i byråerna gör inte bara att de anställda identifierar sig med byrån utan inger även i viss mån trygghet och stabilitet. Eftersom flera byråer har en policy som säger att du måste arbeta på byrån för att vara delägare kan de anställda känna att ägandet är relativt stabilt. Ägarintresset är inte heller alltid ekonomiskt, men en god ekonomi är ändå ett medel för att byrån ska kunna drivas vidare. För kreatörer är det därför viktigt att få information om vad som händer på byrån och hur det går, ibland bara för att sedan kunna lägga bort denna information, och detta är något som Ericsson och Stockfelt (1998 s. 50-76) menar att en chef bör göra. Veckomötena är en rutin som kan ge

medarbetarna denna stabilitet, ett tillfälle att få höra vad som händer och träffa sina medarbetare i ett samlat forum.

En stark grupp känsla gör att konflikter, som uppkommer när flera medarbetare ska samarbeta, (jfr Sprinkle 2003) blir lättare att hantera. När en idé betraktas som "vår idé", istället för "min idé" blir prestige mindre viktig och arbetsgruppen kan istället fokusera på att arbeta vidare med den bästa idén. Behovet av en miljö som stimulerar kreativitet och får medarbetarna att jobba tillsammans gör att samhörigheten blir otroligt viktig. Även det faktum att den formella styrningen är begränsad väcker ett behov av en stark företagskultur.

5.2.3 Informell styrning - samhörighet

Kreativt arbete måste stödjas av en social miljö (Pitta et al. 2008; Amabile, 1997) då det är interaktionen mellan människor som ger upphov till kreativitet (Hemlin, 2009). Frågan kring social gemenskap och en kreativ miljö nämns i flera av våra intervjuer som en stor anledning till att medarbetarna stannar och gör ett bra jobb. Detta stämmer väl överens med Amabiles (1997) iakttagelser av den sociala miljön som viktig då den påverkar den inneboende drivkraften hos en person och därmed även kreativiteten.

Chenhall (2003) menar att medarbetartillfredsställelse är viktigt och att det också är viktigt att medarbetarna identifierar sig med byrån för att det då skapar mer effektivt arbete. Detta känns igen i de byråer där medarbetarna starkt identifierar sig med sin byrå och är beredda att arbeta ännu hårdare för sin byrå om det behövs. I de byråer där grundaren/grundarna inte finns kvar, eller som genomgått många omorganiseringar märks det däremot att identifieringen med byrån är något svagare, även om detta kan vägas upp av gott ledarskap. VD och ledning (läs grundare) har ett stort ansvar och en stor påverkan på kulturen genom att de avgör vilken typ av styrning (formell eller informell) de ska använda sig av (jfr Sveiby & Risling, 1986 s. 105-109).

Vi har iakttagit hur byråerna arbetar med att skapa en företagskultur och samhörighet mellan kollegorna på byråerna. Det finns många, små saker som tillsammans skapar den typiska kulturen och samhörigheten på reklambyråerna.

Flera byråer skiftar arbetsplatser och arbetsgrupper kontinuerligt. Om en kreatör arbetar mycket med en viss kund eller inom business-to-business brukar man ändå försöka variera arbetsuppgifter med jämna mellanrum för att stimulera kreativiteten. På detta sätt får de anställda möjlighet att träffa och arbeta med olika personer i olika sammanhang, vilket enligt Merchant och Van der Stede (2007 s. 90) ger en ökad förståelse för sina medarbetares arbetsuppgifter.

Ofta finns det en stark sammanhållning, man trivs väldigt bra tillsammans och på flera byråer umgicks medarbetarna även utanför arbetet, men självklart gäller inte detta alla företag eller medarbetare. En gemensam nämnare var dock att man presterar sitt bästa för medarbetarnas skull, vare sig det är av lust eller pliktkänsla. Respondenterna beskriver företagskulturen som mycket framträdande och viktig vilket kan jämföras med det Collier (2005) och Auzair och Langfield-Smith (2005) skriver om att

kulturstyrning fungerar effektivt och används i stor utsträckning av tjänsteorienterade bolag. Den starka informella styrningen i form av kultur gör att reklambyråerna tillåts ha en mindre grad av formell styrning (jfr Chenhall och Langfield-Smith, 2003), även om det även finns vissa inslag av formell styrning.

I de kreativa teamen finns det helt enkelt ett stort behov av förtroende och tillit vilket skapar en sammanhållning inom arbetsgrupperna. Hassmén (2009 s. 76) menar att denna sammanhållning kan vara positiv genom att gruppen kan prestera mycket bra ihop men det kan också vara negativt om graden av motivation är låg. Det är därför viktigt att både rekrytera rätt människor (jfr Merchant & Van der Stede, 2007 s. 84) men också att ledaren skapar ett team som förstärker varandras egenskaper och som både kan samarbeta men också konkurrera med varandra (jfr Ericsson & Stockfelt, 1998 s. 50-76). Som vi nämnt tidigare har byråerna såväl en genomtänkt, än informell, rekryteringsprocess samt arbetsrotation, vilket förebygger de risker Hassmén talar om.

Vidare förekommer gruppbelöningar på de flesta av byråerna i form av årsbonus, men de verkar endast i begränsad utsträckning ha den effekt som Merchant och Van der Stede (2007 s. 89) beskriver i form av en ökad motivation. Det är istället kulturen på byrån och pressen från övriga gruppmedlemmar som ger störst press att prestera (jfr Merchant & Van der Stede, 2007 s. 89). Denna press kan ta en del olika former. Pliktkänslan tar form i en informell regel som säger att man alltid gör sitt bästa, vilket nämnts av många av de medarbetare vi pratat med.

Amabile (1997) menar att den sociala miljön kan påverka individens kreativitet, vilket vi nu sett exempel på. Samtidigt menar hon (Amabile, 1996) att det är den inneboende drivkraften som är viktigast för kreativiteten. Denna innebär en mycket starkare motivation än vad externa faktorer kan bidra med. Detta gör att vi nu frågar oss hur byråerna arbetar med att väcka de enskilda individernas drivkraft och styra den i rätt riktning.

5.3 *Individens drivkraft & kreativitet*

I denna del av analysen fokuserar vi på frågorna:

- **Hur attraherar man rätt medarbetare och behåller dessa inom reklambyrån?**
- **Hur väcker eller underhåller reklambyråer individens drivkraft och hur styr man energin i rätt riktning?**

Av intervjuerna har det framkommit att individernas drivkrafter är många och varierar från individ till individ. Nedan beskriver vi drivkrafter som varit gemensamma hos flera av våra respondenter - sökandet efter erkännande, ett egenintresse, vilja att undvika negativ feedback och att vara en del av någonting viktigt. Sedan beskrivs det hur byråerna gör för att styra individens drivkraft i önskad riktning.

5.3.1 Erkännande

Alla kreatörerna har talat om en drivkraft att göra bra kampanjer som är smarta och som får uppmärksamhet. Sökandet efter ett erkännande är ett tydligt drag hos alla kreatörer vi intervjuat (jfr Byrne et al. 2009). Den kultur som råder med ständig feedback från såväl medarbetare och kunder som samhälle gör också att du som individ motiveras att göra ett bra jobb. För att väcka individens drivkraft är därför reklampriser, utmärkelser och uppmärksamhet en viktig morot. Som kreatör är man medveten om att man bedöms efter sina projekt – på gott och ont. Är det en lyckad kampanj som vinner priser kan de stoltsera med sina namn men det sätter också stor press på kreatören att prestera. Detta är en utmaning för ledningen och något de måste kunna tackla (jfr Fletcher, 1990).

5.3.2 Eget intresse

Det egna intresset som driver en kreatör att prestera kan självklart vara rent ekonomiskt då bra resultat kan ge bonus och högre löner. Kreatörerna uttrycker dock inte pengar som den största drivkraften (jfr Sprinkle 2003) utan menar att de har en inneboende drivkraft som gör att de vill ha utmaningar, att de är rastlösa och har ett brinnande intresse för kommunikation och reklam (jfr Amabile, 1996). Dessutom innebär bra resultat att kreatören får arbeta med fler och mer utmanande projekt vilket gör att man kan stiga i den informella hierarkin på byrån (snarare än i någon formell hierarki).

5.3.3 Undvika negativ feedback

Kulturen på byrån fungerar som ett övertygande påtryckningsmedel (jfr Simons, 1995 s. 177-181) och påverkar medarbetarna genom att det finns en stark känsla på byråerna av att man vill göra sitt allra bästa (något annat duger inte). Det finns en kultur med ett stort utrymme för att kommentera andras arbete. Amabile (1996) påpekar att konstruktiv kritik av de idéer som läggs fram är viktigt, vilket även respondenterna ger stöd för. Medarbetarna gör alltså sitt allra bästa – dels för att det är normen på byrån men också för att slippa få alltför mycket negativ feedback från sina kollegor. Den överblick som byråns creative director har över det kreativa arbetet leder också till en typ av feedback, samtidigt som det kan sägas vara ett interaktivt kontrollsystem (jfr Simons, 1995) då det görs under projektets gång och ger ledningen möjlighet att påverka och förändra.

5.3.4 En del av något viktigt

Flera av byråerna påpekar att det finns en stark arbetsmoral inom byråerna och att de som arbetar på byrån arbetar hårt. Att detta framkom under våra intervjuer tyder på att det finns en positiv människosyn vilket är en förutsättning för personstyrning (jfr Merchant och Van der Stede (2007 s. 84). Byråerna använder sig bland annat av personstyrning då de är mycket selektiva och noggranna i sin rekryteringsprocess för att tillse att rätt person ska bli anställd (jfr Merchant & Van der Stede, 2007 s. 84) som passar byrån och dess sociala miljö. Den stora konkurrensen gör att du som nyanställd känner dig glad över att ha fått chansen.

En selektiv rekrytering är en förutsättning för att skapa en kreativ miljö med förtroende och tillit men också för att kunna väcka tävlingsinstinkten hos medarbetarna. Det finns tydliga kopplingar till idrottspsykologin och som företagsledare bör man utnyttja detta för att skapa en miljö med stark lojalitet och en drivkraft att göra sitt yttersta för "laget". Amabile (1996) beskriver några faktorer som är viktiga för ett företags kreativa potential och kommer då fram till att organisatorisk uppmuntran och uppmuntran från ledningen är viktigt. Byråerna har genom sin kultur både uppmuntran från organisationen men också från ledningen då dessa är involverade i projekten och kunderna.

5.3.5 Att styra energin i rätt riktning

Det som möjliggör en stark företagskultur och som gör den formella styrningen mindre betydelsefull är nog till stor del att individens intresse ofta sammanfaller med organisationens. Såväl individen som reklambyråerna söker uppmärksamhet, roliga projekt, lön för mödan och erkännande i branschen. Ofta är det dessutom anställda som äger byrån, vilket vi kan se påverkar målsättningarna. Frågan är dock vad organisationerna använder sig av för styrning för att korrigera eventuella avvikelser mellan ägarnas respektive individens målsättningar. I förlängningen handlar det också om vilka aktiviteter som syftar till att få individens arbete att ligga i linjen med kundens målsättningar.

Amabile (1996) menar att individer tenderar att bli mer kreativa om de uppfattar att de har stora valmöjligheter och stor frihet. Enligt kreatörerna vill man däremot ha tydliga ramar (men en frihet inom dessa) för sin kreativitet då detta ger ett bättre kreativt resultat och en känsla av utmaning som påverkar kreativiteten positivt. Ramarna kommuniceras tidigt i kreationsstadiet genom en brief från kunden som presenteras via projektledaren. Att planningfunktionen ses som viktig är också ett tecken på att riktlinjer efterfrågas även av kreatörer.

Kreatörer är också till större del aktiva vid kundmöten i Sverige (Alvesson & Köping, 1993 s. 75) vilket blivit bekräftat under våra intervjuer. Kreatörerna ser det som en viktig del av deras arbete och för projektledningen är det ett sätt att få kreatörerna att förstå kundens syften samt identifiera sig med denne, vilket minskar risken för arbete som inte ligger i linje med kundens ursprungliga marknadsföringssyfte (Grant & McLeod, 2007). Seniora kreatörer kan också kännas som ett stöd för projektledarna om de har möjlighet att medverka på kundmöten. Genom att kreatörerna får en ungefärlig budget kan de rikta sin uppmärksamhet på rätt saker (exempelvis om kampanjer ska gå på TV, radio eller endast print) och prestera inom dessa områden (jfr Sprinkle 2003).

Det kan stundtals bli konflikter mellan ledning och kreatörer då deadlines är otroligt viktiga att hålla. Projektledare menar att de ibland måste skapa interna deadlines mot kreatörerna för att vara säkra på att tiden hålls (även om kreatörerna ogillar att det sker) (jfr Fletcher, 1990). Byrne et al. (2009) menar att kreatörer har en negativ bild av chefer och ledning (som lever på deras kreativitet) men detta är inte något vi observerat hos de byråer vi intervjuat.

Det är också viktigt med feedback under och efter ett projekt men byråerna belyser att det finns en svårighet i att kvantitativt utvärdera projekt och kampanjer även om kunder gärna vill ha denna typ av utvärdering (jfr Alvesson & Köping, 1993 s. 83-85; Grant & McLeod, 2007). Nya webbaserade verktyg som inkommit på marknaden har på ett nytt sätt kunnat utvärdera webbkampanjresultat, vilket kan komma att skärpa kundernas krav på uppföljning även på andra områden. Kachelmeiers (2008) menar dock att det är svårt att ha multidimensionella resultatsystem som mäter både kvalitet och kvantitet, vilket stämmer väl med de flesta byråer som ser det som en svårighet att både hålla en hög kvalitativ höjd i sina projekt och samtidigt ha en hög kvantitet.

6. Diskussion och slutsatser

Hur anpassar reklambyråerna sin styrning efter positionering och strategi?

Som vi nämnt är positioneringen väldigt viktig för att byråerna ska kunna behålla sin konkurrenskraft. Vi ser att byrån måste definiera sin position på marknaden – dels för att säkerställa att rätt individer lockas till verksamheten, men också för att kunderbjudandet inte ska urvattnas vilket riskeras genom arbeten med uppdrag utanför byråns kärnkompetens. Tas ett beslut om att förflytta sin position på marknaden eller ändra den strategiska inriktningen bör detta beslut grundas i vilken kompetens som finns inom företaget, samt om detta är företagets kärnkompetens. Sammanfattat ser vi att arbetet med att bygga upp, underhålla och få avkastning på de strategiska resurserna sker på flera sätt. Ett sätt är genom att ha rätt sammansättning av kompetenser och personligheter, där rekryteringsrutiner blir en viktig del. Dessutom anser byråerna att planningfunktionen är en viktig strategisk resurs, vare sig det handlar om att involvera alla anställda i detta eller att tillsätta tjänster som uteslutande arbetar med planning. Då byråernas strategiska resurser (i form av dess medarbetare) kan flytta på sig bör byrån arbeta med kunskapsspridning för att minska sårbarheten om en nyckelperson försvinner. Att behålla kärnkompetensen inom företaget görs naturligt och effektivt i form av kunskapsspridning genom den kontinuerliga rotationen mellan projekt och arbetsgrupp. Ett gott renommé är ett annat sätt att minska sårbarheten – detta skapas genom deltagande i reklamtävlingar, och genom grundarens namn som kvalitetsstämpel.

Ägarsituationen i många av företagen är intressant då ägarna oftast har långsiktiga ägarintressen vilket ger en viss trygghet. Istället för att endast vara en investering med ekonomiska syften finns en vilja att få erkännande och fortsätta driva ett framgångsrikt företag där de anställda trivs. En starkt produktionsfokuserad byrå har ofta högre krav när det gäller effektivt resursutnyttjande och därmed en högre grad av ekonomistyrning vilket inte kan appliceras på samma sätt på en byrå som fokuserar uteslutande på den kreativa höjden, arbetsglädje och reklampriser.

Då byråerna möter konkurrens från nya områden, såsom webbyråer och konsultbolag, samt från internationella byråer blir branschen än mer konkurrensintensiv. Detta är kännetecknande för en lönsam bransch som dessutom har låga inträdesbarriärer. Detta har vi sett att byråerna bemöter genom att planningfunktionen ges stor betydelse, samt att byråerna breddar sitt utbud för att kunna vara en helhetslösning för sina kunders kommunikationsbehov.

Slutligen ser vi att reklambyråernas val angående positionering, konkurrensstrategi och värdeerbjudande påverkar hur de styr det interna arbetet. Exempelvis ser vi tendenser av att det utövas mer formell styrning genom hårdare tidrapportering och lönsamhetsuppföljning i de byråer som har en

högre grad av standardisering. Förutom interna förutsättningar ser vi även att omvärldsfaktorer kan påverka byråernas styrning. I tider av ovisshet, aggressiv konkurrens eller ekonomisk ovisshet ökar graden av styrning i allmänhet.

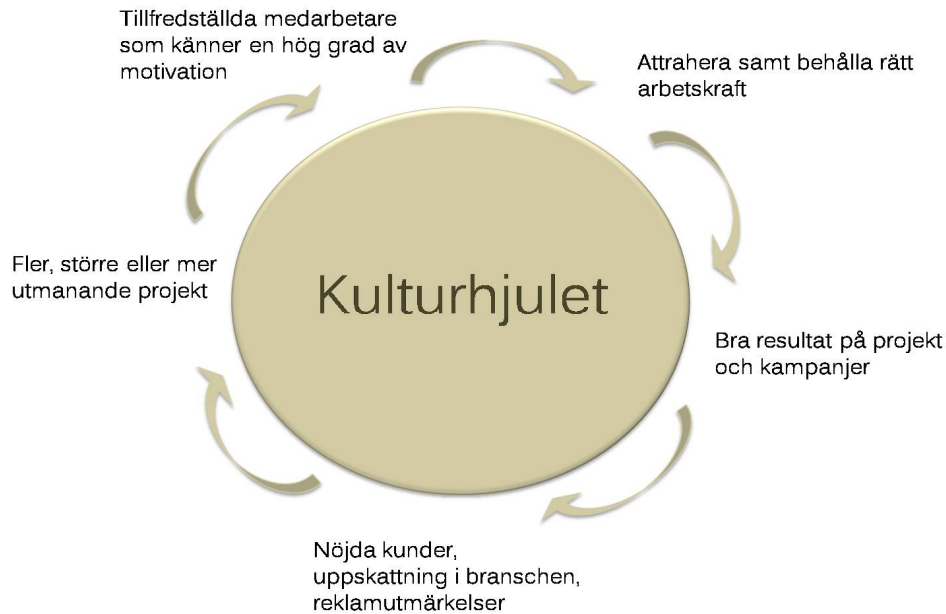
Hur struktureras det interna arbetet för att kombinera den kreativa friheten som kreatörerna efterfrågar med organisationens krav på effektivitet?

Det faktum att reklambyråerna har en så pass låg grad av formell styrning gör att kreatörerna generellt sett har en hög grad av frihet. En decentraliserad organisation utan formella hierarkier möjliggör en öppen dialog och självständigt arbete. Kulturen och gruppdynamiken är viktig för att skapa goda förutsättningar för kreativitet. Att medarbetarna arbetar med varierade projekt i olika arbetskonstellationer minskar känslan av ett rutinartat arbete och stimulerar den kreativa processen. En social miljö som tillåter kritik och där medarbetarna förstärker varandras egenskaper, utan att för den sakens skull göra intrång på varandras ansvarsområden, höjer den totala kompetensen inom såväl arbetsgruppen som byrån.

Kreatörerna känner i allmänhet en stark drivkraft att leverera ett projekt i linje med kundens syfte, även utan någon styrning, men det är samtidigt positivt att sammanföra kreatörer med kunden (på möten eller genom den kreativa briefen) som en informell påtryckningsmetod för tydliggöra kundens mål och få kreatören att jobba mot det. Det står klart att ramar såväl underlättar som utmanar det kreativa arbetet. Genom att ge tydliga ramar och riktlinjer tillåts kreatören att tänka fritt inom dessa begränsningar. Ett annat sätt att öka den kreativa friheten är genom att låta kreatörerna ge utlopp för alla idéer i det tidiga stadiet, samt att etablera en kultur där feedback är en naturlig del av arbetet och inget som ska tas personligt.

Hur attraherar man rätt medarbetare och behåller dessa inom bolaget?

Byråns position är avgörande för vilken kompetens man behöver samt vilka personligheter som kommer att dras till byrån. Byråns varumärke behöver vara starkt, inte bara för att attrahera kunder utan även anställda. Rätt anställda ger bra resultat på projekt och kampanjer, vilket leder till nöjda kunder och medarbetare. Ett erkännande ger motivation till individen och för reklambyråns räkning möjlighet till större och mer utmanade projekt från sina kunder. Vi har valt att illustrera detta samband i en cykel (se nedan).



Figur 5: Kulturhjulet

Källa: Egen

Den kultur som finns på byrån kommer att attrahera en viss typ av människor. Målet med en stark kultur på byrån är att attrahera bra arbetskraft som kommer att prestera bra och skapa kampanjer som ger goda resultat i form av nöjda kunder och uppskattning i branschen (genom uppmärksamhet och priser för byrån och individerna). Detta ger byrån ett erkännande (och möjligtvis en högre rankning) som lockar nya kunder och/eller större projekt. Detta skapar möjligheter för medarbetarna att arbeta med utvecklande projekt som ger arbetsglädje och en lust att kreera och kommer i och med detta att attrahera nya duktiga medarbetare till byrån. Samma faktorer som attraherar nya medarbetare får också seniora medarbetare att vilja arbeta kvar på byrån vilket säkerställer att det humankapital man byggt upp inte försvinner från byrån.

Hur väcker eller underhåller företag individens drivkraft och hur styr man energin i rätt riktning?

För att individen ska motiveras att göra ett bra arbete måste den förstå betydelsen av det egna arbetet och känna sig sedd. Annars finns en risk att individen inte tror att det egna arbetet spelar någon roll vilket leder till minskad grad av motivation och produktivitet. Individens drivkraft väcks till liv i form av en tävlingsinstinkt som skapar ett sug efter erkännande och som vill undvika negativ feedback. Detta stimuleras genom att byrån skapar en miljö där det kontinuerligt ges feedback och där individen premieras. Det finns i allmänhet ett stort behov av erkännande och bekräftelse hos kreatörerna och den ska dessutom gärna komma från flera olika håll – från såväl kund som medarbetare, bransch och samhälle.

Vidare handlar det om att stimulera kreatörens egenintresse. Här handlar det endast i begränsad utsträckning om ekonomiska incitament (även om en bra lön även kan ses som ett erkännande) och mer om den inneboende drivkraften som är väldigt framträdande hos många kreatörer. Individer attraheras dels av byrånamnet och det renommé som följer av detta, men också av att få arbeta med andra duktiga kreatörer samtidigt som de vill ha kul på arbetet, känna glädje och en drivkraft för att kreera. För kreatörerna är det viktigt att få nya utmaningar i form av nya och större projekt – det är när utvecklingen stannar av som man byter byrå.

Möjligheten att använda sig av dessa motivationsbyggande aktiviteter ser olika ut för de olika byråerna, men alla kan göra något. Om det inte finns utrymme för några stora ekonomiska belöningar kan det exempelvis vägas upp av erkännande och uppmärksamhet, och om det kreativa arbetet inte är av den karaktären att det kan vinna branschutmärkelser kan det istället vara viktigt att belöna och uppmärksamma arbetet internt. Något som alla byråer har möjlighet till är dock att föra vidare kundens positiva feedback till kreatörerna.

När individen brinner för det kreativa arbetet handlar det om att likställa kreatörens målsättningar med byråns och kundens önskemål. Detta görs till stor del genom en välskrivna kreativ brief, förmedling av kundens syften och ett välavvägt planarbete. Så länge det inte är av kontrollerande karaktär och individen känner en viss kreativ frihet har såväl kund som byrå som kreatör precis samma syfte, och då krävs lite formell styrning.

6.1 *Uppsatsens bidrag och förslag till fortsatt forskning*

I denna uppsats har vi berört den interna strukturen på byråerna, arbetssätten, den formella liksom informella styrningen i form av kultur samt för att stimulera individens drivkrafter. Nedan följer ett kort resonemang om denna uppsats bidrag samt våra förslag till fortsatt forskning.

Vi har intressant nog sett att styrningen skiljer sig mellan byråer, exempelvis med hänsyn till antalet anställda, dess kreativa vision och ägandestruktur. En grundläggande tydlighet i sitt varumärke och en byråidentitet är vad vi framförallt ser som viktigt i byråernas strategiska arbete med sitt varumärke och för att attrahera såväl kunder som medarbetare.

Vidare har vi sett att styrningen utgörs av såväl formella som informella styrmedel, där företagskulturen utgör en stor och viktig del. Som en del i att förklara hur byråerna jobbar med att behålla och motivera sina anställda har vi tagit fram det så kallade kulturhjulet (se figur 5). Vår slutsats är därför att det är viktigt för ledarskapet att skapa sig förståelse för vad som skapar motivation hos medarbetarna då personalen och framförallt kreatörerna är en mycket viktig strategisk resurs för byråerna. En hjälp i det arbetet är att se till kulturhjulets respektive faser och utvärdera i vilket led arbetet kanske brister och/eller ambitionen är diffus.

Som förslag till fortsatt forskning skulle vi tycka det vore intressant att sätta faktorer såsom byråstorlek, kreativ vision eller ägarstruktur i förhållande till lönsamhet för att kartlägga påverkansfaktorer.

Ett annat område att fördjupa sig inom skulle kunna vara just kulturhjulet, kanske ur ett mer organisatoriskt perspektiv. Det skulle kunna appliceras på andra branscher, eller studeras mer grundläggande på ett fåtal reklambyråer. I det arbetet skulle djupintervjuer med flera av de anställda kunna skapa en mer heltäckande syn på företagskulturen och arbetssätten samt hur de samverkar.

Vår uppsats har inte heller gett utrymme för kundens perspektiv på reklambyråernas arbete och den kreativa processen, vilket skulle kunna vara av stort intresse att fortsätta studera med utgångspunkt i våra resultat. Vidare skulle en intressant studie kunna vara en utvärdering av den förändrade konkurrenssituationen inom reklambranschen med hänsyn till exempelvis webb, sociala medier eller konsultföretagens intåg på kommunikationsmarknaden. Studien skulle antingen kunna ta utgångspunkt i hur olika byråer tacklar situationen, eller se på branschen som helhet förändras.

Källförteckning

Artiklar

- Alvarez, Sharon A. & Busenitz, Lowell W. (2001) The Entrepreneurship of Resource-based Theory, *Journal of Management*, Vol. 27, ss. 755-775.
- Amabile, Teresa., Conti, Regina., Coon, Heather., Lazenby, Jeffrey., Herron, Michael. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nr 5, ss 1154-1184
- Amabile, Teresa., (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, Vol 40, nr 1, ss 39-58
- Auzair, Sofiah., Langfield-Smith, Kim. (2005) The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations, *Management Accounting Research*, ss 399-421
- Barney, Jay (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol 17, Nr 1, ss. 99-120
- Belussi, Fiorenza, Sedita, Silvia, Rita (2008) Managing Situated Creativity in Cultural Industries, *Industry and Innovation*, Vol. 15, Nr.5, ss. 457-458, Okt
- Byrne, Cristina.L., Mumford, Michael, D., Barret, Jamie, D., Vessey, William, B., (2009) Examining the Leaders of Creative Efforts: What Do They Do, and What Do They Think About? *Creativity and Innovation Management*, Vol. 18, Nr 4, ss256-268
- Chen, Ming-Huei., Chang, Yuan-Chieh., Hung, Shih-Chang (2008) Social capital and creativity in R&D project teams, *R&D Management*, Vol 38, Nr 1, ss. 21-34
- Chenhall, Robert H., (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, Nr 2-3, Feb-April, ss. 127-168
- Chenhall, Robert. H., Langfield-Smith, Kim., (2003) Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change, *Journal of Management Accounting Research*, Vol 15, ss 117-143
- Collier, Paul, M., (2005) Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting, *Management Accounting Research*, Vol, 16, ss 321-339, 2005
- Crosier, Keith., Grant, Ian., Gilmore, Charlotte., (2003) Account Planning in Scottish advertising agencies: a discipline in transition, *Journal of Marketing Communications*, Vol 9, Nr 1, ss 1-15
- Dess, Gregory, G., (1987) Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry, *Strategic Management Journal*, Vol 8, ss 259-277
- Evans, Gano., (1973) Comparative Organizational Analysis och Advertising Agencies: The Effect of Size on Management Style, *Journal of Advertising*, Vol, 2 (1), ss 26-31
- Fletcher, Winston., Holstius, Karin., Smith, Glen., Chan, Allan, K.K. (1990) The Management of Creativity, *International Journal of Advertising*, Vol 9 No 1, ss. 1-11, Feb.
- Florida, Richard., Mellander, Charlotta., Stolarick, Kevin (2008) Inside the black box of regional development – human capital, the creative class and tolerance, *Journal of Economic Geography*, Vol 8, ss. 615-649
- Gong, Maleen Z., Tse, Michael S. C. (2009) Pick, Mix or Match? A Discussion of Theories for Management Accounting Research, *Journal of Accounting – Business & Management*, Vol. 16, Nr. 2, ss. 54-66
- Grant, Robert M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol. 33, Nr 3, ss. 114-135.
- Grant, Ian., McLeod, Charlotte., (2007) Advertising agency planning – conceptualizing network

relationships, *Journal of Marketing Management*, Vol 23, Nr 5-6, ss 425-442

Hackley, Chris., (2003) How divergent beliefs cause account team conflict, *International Journal of Advertising*, Vol 23, Nr 3, ss. 313-331

Hallgren, Erik (2009) How to use Innovation Audit as a Learning Tool: A Case Study of Enhancing High-Involvement Innovation, *Creativity and Innovation Management*, Vol, 18, Nr 1, ss. 48-58

Hedberg, Bo., Nystrom, Paul., Starbuck, William., (1976) Camping on Seasaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol 21 ss. 21-46

Hemlin, Sven., (2009) Creative Knowledge Environments: An Interview Study with Group Members and Group Leaders of University and Industry R&D Groups in Biotechnology, *Creativity and Innovation Management*, Vol 18, Nr 4, ss. 278-285

Hillier, Merv., (2008) When executed well, creativity, innovation and accounting drive value, *CMA Management*, Vol 82, Nr 7, ss. 26-30

Jeffcutt, Paul. Pratt, Andy, C., (2002) Managing Creativity in the Cultural Industries, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 11, Nr 4 Dec.

Kachelmeier, Steven. J., Reichert, Bernhard. E., Williamson, Michael. G., (2008) Measuring and Motivating Quantity, Creativity, or Both, *Journal of Accounting Research*, Vol 46, nr 2, ss. 341-374 Maj

Kern, Anja., (2006) Exploring the Relation Between Creativity and Rules: The Case of the Performing Arts, *International Studies of Management & Organization*, Vol 36, Nr 1, ss. 63-80

Khandwalla, Pradip., Mehta, Kandarp (2004) Design of Corporate Creativity, *Vikalpa*, Vol, 29, Nr 1, ss. 13-28

Kover, Arthur (1995) Copywriters' Implicit Theories of Communication: An Exploration, *Journal of Consumer Research*, Vol 21, Mars, ss. 596-611

Kratzer, Jan., Gemünden, Hans Georg., Lettl, Christopher (2008) Balancing creativity and time efficiency in multi-team R&D projects: the alignment of formal and informal networks, *R&D Management*, Vol 38, Nr 5 ss. 538-549

Kruse, Douglas, L., (1992) Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States, *The Economic Journal*, Vol, 102, Nr 410, ss 24-36, Jan.

Langfield-Smith, Kim., (1997) Management Control Systems and Strategy: A Critical Review, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 22., Nr 2, ss 207-232

Le Theule, Marie., Fronda, Yannick (2005) The organization in tension between creation and rationalization: facing management views to artistic and scientific creators, *Critical perspectives on Accounting*, Vol 16 , ss. 749-786

McLeod, Charlotte., O'Donohoe, Stephanie., Townley, Barbara., (2009) The elephant in the room? Class and creative careers in British advertising agencies, *Human Relations*, Vol 62, Nr 7, ss. 1011-1039

Mumford, Michael, D., Scott, Ginamarie, M., Gaddis, Blaine., Strange, Jill, M., (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships, *The Leadership Quarterly*, Vol 13, ss. 705-750

Nonaka, Ikujiro. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol 5, Nr 1, ss. 14-37, Feb.

Otley, David., Broadbent, Jane., Berry, Anthony (1995) Research in Management Control: An Overview of its Development, *British Journal of Management*, Vol 16, Specialnr. Dec. ss. 31-44

Pitta, Dennis, A., Wood, Van, R., Franzak, Frank, J., (2008) Nurturing an effective creative culture within a marketing organization, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25, Nr 3, ss. 137-148

Porter, Michael, E., (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, Vol 86, Nr 1, ss. 78-93, Jan.

Pratt, Andy (2004) Creativity and the British Advertising Industry, *Geography and Environment London School of Economics and Political Science*, Draft 2: 01/03/2004, ss. 1-21

Schein, Edgar, H., (1983) The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, Sommar, ss. 13-28

Skilton, Paul, F., Dooley, Kevin, J., (2010) The Effects of Repeat Collaboration on Creative Abrasion, *Academy of Management Review*, Vol 35, ss. 118-134

Sprinkle, Geoffrey (2003) Perspectives on experimental research in managerial accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 29, ss. 287-318

Sundgren, Mats., Dimenäs, Elof., Gustafsson, Jan-Erik., Selart, Marcus (2005) Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D, *R&D Management*, Vol 35, Nr 4, ss. 359-374

Rapporter och tidningsartiklar

Collin, Clas (2009) Kommunikationsbyråerna i Sverige, Utveckling och Struktur 2008, ss. 17-41

Ekdahl, Mats., Wigstrand, Hans (1990) Bland bufflar och idealister – Reklamens historia, specialutgåva 1990. *Tidningen Vi*

Böcker

Andersen, I., (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Alvesson, M., Köping, A-S., (1993) *Med känslan som ledstjärna*, Studentlitteratur, Lund

Blomé, A., (2000) *Kunskapsföretaget: Kort och brett*, Liber Ekonomi, Malmö

Burns, Tom. Stalker, G.M. (1961) *The management of innovation*, Tavistock, London

Carron, A., Hausenblas, H., (1998) *Group Dynamics in Sport*, Fitness Information Technology, Inc., Morgantown, WV

Ericsson, S., Stockfelt, T., (1998) *Vinnande laganda*, SISU Idrottsböcker, Farsta

Hassmén, P., Kenttä, G., Gustafsson, H., (2009) *Praktiskt Idrottspsykologi*, SISU Idrottsböcker, Stockholm

Krag Jacobsen, J., (1993) *Intervju: Konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur, Lund

Kvale, S., (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Van der Stede, Wim, .A. (2000) The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting Organizations and Society*, Vol 25, Nr 6, ss 529-630

Wang, Heli C., He, Jinyu, Mahoney, Joseph T., (2009) Firm-Specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: The Roles of Economic- and Relationship-based Employee Governance Mechanisms, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, ss. 1265-1285.

Merchant, K., Van der Stede, W., (2007) *Management Control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall

Mintzberg, H., (1979) *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall

Payne, J. W., Bettman. R., Johnson, E. J. (1993) *The Adaptive Decision Maker*. New York, Cambridge University Press,

Peters, T. J., Waterman, R. H.(1987) *På jakt efter mästerskapet : vägen till det framgångsrika företaget*, New York: Harper & Row

Simons, R., (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA,

Starrin, B., Svensson, PG., (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur, Lund

Sveiby, K-E., Risling, A., (1986) *Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning?* Liber förlag

Svensson, PG., Starrin, B., (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund

Trost, J., (2005) *Kvalitativa Intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

Intervjuer

Byrå nr 1

Creative Director, 90 min, 2010-02-08, VD, 70 min, 2010-02-09

Byrå nr 2

VD, 60 min, 2010-02-16, Copywriter, 60 min, 2010-02-16

Byrå nr 3

Projektledare, 90 min, 2010-02-23

Byrå nr 4

Creative Director, 70 min, 2010-02-22, Art Director, 60 min, 2010-02-22

Byrå nr 5

Copywriter, 80 min, 2010-02-11, Projektledare, 90 min, 2010-03-01

Byrå nr 6

VD, 90 min, 2010-02-10, Art Director, 45 min, 2010-02-18

Byrå nr 7

Art Director/Creative Director, 60 min, 2010-02-25, Strategisk Projektledare, 70 min, 2010-03-01

Byrå nr 8

VD, 60 min telefonintervju, 2010-02-18, Art Director, 60 min telefonintervju, 2010-03-01

Byrå nr 9

Strategisk Projektledare, 2010-02-17, Copywriter, 70 min, 2010-02-19

Webbsidor

Department for Culture, Media and Sport

DCMS: http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4740.aspx (2010-01-27)

Resumé

<http://www.resume.se/reklamallsvenskan/> (1:2010-03-11)

http://resume.se/om_resume/ (2: 2010-03-17)

Guldägget

<http://www.guldagget.se/Tvla.aspx?p=1063573950058597697> (2010-03-17)

Sveriges kommunikationsbyråer

<http://komm.se/node/1291> (1: 2010-03-17)

<http://komm.se/omoss/historik> (2: 2010-03-17)

Bilaga 1 – Presentation av respondenter

Byrå Resp	Typ av byrå	Anställda	Position	Ålder	År i branschen	Kön
1	PR- och kommunikationsbyrå	15-50	Creative Director	41	>10	Man
1	PR- och kommunikationsbyrå	15-50	VD	47	>10	Man
2	Reklambyrå, fullservicebyrå	15-50	VD	42	<5	Man
2	Reklambyrå, fullservicebyrå	15-50	Copywriter	33	>5	Kvinna
3	Produktionsbyrå	>50	Projektlidare	28	<5	Kvinna
4	Reklambyrå	>50	Creative Director	31	>10	Man
4	Reklambyrå	>50	Art Director	31	>5	Man
5	Reklambyrå, fullservicebyrå	>50	Copywriter	54	>10	Man
5	Reklambyrå, fullservicebyrå	>50	Projektlidare	34	>5	Kvinna
6	Reklambyrå, strategisk byrå	15-50	VD	53	>10	Man
6	Reklambyrå, strategisk byrå	15-50	Art Director	39	>10	Man
7	Reklambyrå, fullservicebyrå	>50	Strategisk Projektlidare	48	<5	Man
7	Reklambyrå, fullservicebyrå	>50	Art Director	45	>10	Man
8	Webbyrå	15-50	Art Director	31	>10	Man
8	Webbyrå	15-50	VD	39	>10	Man
9	Reklambyrå, fullservicebyrå	>50	Strategisk Projektlidare	42	>10	Man
9	Reklambyrå, fullservicebyrå	>50	Copywriter	27	<5	Man

Bilaga 2 – Intervjuguide

- Strategi och klientel
 - Synen på byrån och dess verksamhet
 - Grad av kreativitet och lönsamhet
- Planering
 - Tidrapportering för anställda
 - Projektplanering
- Processer
 - Veckomöten
 - Kundmöten
 - Den kreativa processen
- Organisationsform och struktur
 - Personalomsättning
- Prissättning och betalningsvillkor mot kund
- Löner och resurser
 - Löner
 - Bonusar m.m.
- Reklamutmärkelser
- Ansvar
 - Grad av frihet och ansvar
- Kultur
 - Identifiering med byrån
- Omvärlden
- Synen på det egna arbetet och drivkrafter
 - Synen på sina kollegors arbete
- Personalomsättning
- Könsfördelning