

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE304E

Navn på kandidater: Tord S. Løken og Thommy Andresen

Den kreative overklasse

Hvordan ledelse, kontroll og kreativitet kan kombineres for eksklusive og lønnsomme posisjoner

Dato: 22.05.2017

Totalt antall sider: 124

Abstract

This is a study of creatively competitive companies that are studied in two phases. The purpose of the study is to find out how companies in the communications industry manage to maintain good profitability without sacrificing creative performance. This is a case study in which selected companies are studied closer to see performing companies, to reveal how financial management and management systems are exercised to perform as a company in the industry. Our selection of companies is based on ratings of financial performance, as well as creative performance among Norwegian companies where these are set against each other based on the ratios.

We explain our findings using theory to understand and conceptualize creativity as a resource and phenomenon as well as interpretations of Simons Levers of Control. In addition, we explain the choice of economic performance measurement with ROA (return on assets).

Our findings indicate that there is no linear correlation between creativity and profitability, and that companies with high creative performance can also exert stronger governance under autonomy for the employees. This is done through intensive use of motivational factors in beliefs systems, as well as control through diagnostic tools. We have found that creativity is the core of success for companies that deliver in markets where this is requested, but creativity in projects is not of value without relevance, implementation ability in terms of frameworks and strategic anchoring.

Furthermore, we explain how there are two main segments among agencies with good economic performance, where it is reserved for a few agencies to serve customers who demand highly creative solutions. Strategic choices in the organization are crucial to the value of, and the ability to combine creative achievements and the ability to achieve good financial performance for these companies.

Forord

Denne masteroppgaven avslutter siviløkonomstudiet, Master of Science in Business ved Nord universitetet, Handelshøgskolen i Bodø. Det har vært en fantastisk tid for oss begge, med godt fagelig og sosialt miljø.

Vi har begge opplevd mange uforglemmelige og inspirerende hendelser her, vi har blitt kjent med mennesker fra mange kulturer og nasjonaliteter gjennom studiene. Vi begge er trygge på at det var en god beslutning å komme hit til Bodø å studere.

Turen vi hadde til Ukraina var en spesielt positiv og lærerik opplevelse, hvor vi fikk anledning til å besøke inspirerende mennesker vi har studert med gjennom utvekslingsprogrammet.

Denne muligheten ser vi tilbake på som en berikelse.

Vi ønsker å uttrykke vår dypeste og oppriktige takknemlighet mot vår veileder professor Anatoli Bourmistrov for hans støtte, konstruktiv kritikk, hjelp, tålmodighet og inspirerende ideer. Vi ønsker også å takke tålmodige familiemedlemmer for støtte i perioder hvor studiene har krevd all oppmerksomhet på bekostning av bursdager, nasjonaldagsfeiring og andre sosiale sammenkomster. Det blir antagelig bedre tid til dette nå.

Vi ønsker også å hylle teknologien som gjør det mulig å samarbeide løpende over store avstander ved hjelp av, skytjenester, IP telefoni og distribuerte verktøy.

I tillegg vil vi takke selskapene som har stilt opp i intervjuer for å gjøre denne oppgaven mulig. Det har vært en svært interessant og inspirerende.

Sammendrag

Dette er en studie av kreativt kompetitive bedrifter som studeres i to faser. Formålet til studien er å finne ut hvordan selskaper i kommunikasjonsbransjen styrer for å opprettholde god lønnsomhet uten å ofre kreativ ytelse. Dette er en casestudie hvor utvalgte selskaper er studert nærmere for å se presterende selskaper, for å avdekke hvordan økonomistyring og ledelsessystemer utøves for å prestere som selskap i bransjen. Seleksjonen er basert på rangeringer av økonomisk ytelse, samt kreativ prestasjon blant norske selskaper hvor disse er satt opp mot hverandre

Vi forklarer våre funn ved hjelp av teori for å forstå og konseptualisere kreativitet som ressurs og fenomen samt ved tolkning av Simons Levers of Control. I tillegg redegjør vi for, og forklarer valg av økonomisk prestasjonsmåling med ROA (return on assets).

Våre funn tyder på at det ikke er noen lineær sammenheng mellom kreativitet og lønnsomhet, samt at selskaper med høy kreativ ytelse, også kan utøve sterkere styring under frihet. Dette gjøres gjennom intensiv bruk av motivasjonsfaktorer i beliefs systems, samt kontroll gjennom diagnostiske verktøy. Vi har vi funnet ut at kreativitet er kjernen til suksess for selskaper som leverer i markeder der dette etterspørres, men at kreativitet i prosjekter ikke er noe verdt uten relevans, gjennomføringsevne i forhold til rammer og strategisk forankring.

Videre, forklarer vi hvordan at det er to hovedsegmenter blant byråer med god økonomisk ytelse, der det er forbeholdt et fåtall byråer å betjene kunder som etterspør høyt kreative løsninger. Strategiske valg i organisasjonen er avgjørende for verdien av, og muligheten til å kombinere kreative prestasjoner og muligheten til å oppnå gode økonomiske prestasjoner i disse selskapene.

Nøkkelord

Management control systems (MCS), kreativitet, levers of control (LoC), økonomisk ytelse,

Innholdsfortegnelse

I	Abstract	1
II	Forord	2
III	Sammendrag	3
IV	Innholdsfortegnelse	4
V	Tabeller og figurer i oppgaven	6
VI	Begrepsordliste/akronymer	7
<hr/>		
1.	Innledning	9
1.1.	Problemstilling	10
1.2.	Formål og aktualisering	10
1.2.1.	Konseptualisering	11
2.	Teoretisk rammeverk	13
2.1.	Forståelsen av kreativitet	13
2.1.1.	Kreativitetsmodeller	14
2.1.2.	Organisasjonell kreativ ytelse	16
2.1.3.	Gevinster ved kreativitet og læring i organisasjonen	18
2.1.4.	Kostnaden ved kreativitet og behovet for kontroll	19
2.1.5.	Måling av kreativitet	21
2.2.	Økonomisk ytelse	23
2.2.1.	Lønnsomhet	24
2.2.2.	Risiko	26
2.2.3.	Vekst	27
2.2.4.	Regnskapskvalitet	29
2.3.	Four levers of control	31
2.3.1.	Ledelse og kreativitetsparadokset	35
2.3.2.	Insentiver sin påvirkning på kreativ ytelse	38
2.4.	Oppsummert og MCS	40
3.	Metode	41
3.1.	Forskningsdesign	41
3.1.1.	Case studie	42
3.1.2.	Begrensning av utvalg	44
	Diskvalifisering og elimineringer	44
3.2.	Målinger i vår studie - Fase I	45
3.2.1.	Økonomisk måling	45
3.2.2.	Kreativitetsmåling	46
	Gullblyanten som konsensuell vurdering	47
	Anerkjennelse, kritikk og utfordringer	49
	Kreativitetsratioer	50

3.3. Intervjuer og kvalitativ del - Fase II	51
3.3.1. Databehandling, transkribering og koding av intervjuer	53
3.3.2. Analyse av intervjuer	55
3.3.3. Sammendrag og argumenter for studiekvalitet	58
3.3.4. Samlet forskningskvalitet og generaliserbarhet	59
4. Empiri og funn	61
4.1. Bransjen rangert	61
4.1.1. Bransjens Poeng per premie mot ROA	64
4.1.2. Bransjens Poeng mot ROA	65
4.1.3. Bransjens Poeng per innsendte mot ROA	66
4.1.4. Regresjon	66
4.2. Rangering av begrenset utvalg	68
4.2.1. Poeng per innsendte mot ROA	69
4.2.2. Poeng per premie mot ROA	70
4.3. Funn i studie	71
4.3.1. Kreative rangeringer	71
4.3.2. Bransjen	76
5. Analyse	90
5.1. Levers of control	90
Diagnostic systems	91
Interactive systems (strategiske usikkerheter og muligheter)	93
Beliefs system	94
Boundary systems	96
Empowerment og kontroll	97
Kreativitetsparadokset	99
Koster kreativitet mer enn det smaker	100
Diskusjon	101
5.2. Oppsummering	102
6. Konklusjon	105
6.1. Studie begrensninger	106
6.2. Videre forskning	107
7. Kilder	109
8. Appendix	114
8.1. Tags for transkriberinger	114
8.2. Utvalg og diskvalifiseringer	115
8.3. Diagrammer	116
8.4. Regresjon	119
8.5. Intervjuguide	122

Tabeller og figurer i oppgaven

Oversikt over tabeller

Tabeller		
Tabell 3.2.1	Valører og poeng i Gullblyantens premieringer	50
Tabell 4.1	Populasjon og hovedutvalg	62
Tabell 4.2	Bransjeutvalg med andel premieringer	63
Tabell 4.3	Tallverdier for poeng per innsendte og ROA	69
Tabell 4.4	Tallverdier for poeng per premie og ROA	70

Oversikt over figurer

Figurliste		
Fig. 2.1	Conceptual model (Amabile 1998)	14
Fig. 2.2.1	Livssyklus for selskaper (Damodaran 2017, p.228)	24
Fig. 2.2.2	Generell beregningsmodell for ROA	25
Fig. 2.2.3	Iron triangle of value. (Damodaran 2017. page 107)	28
Fig 2.3.1	Levers of control (Simons 1994, fig.7.3)	31
Fig. 4.1	Fordelingen av selskaper innenfor intervaller av ROA - Hovedutvalg, justert for ekstreme utslag.	62
Fig. 4.2	Bransjen (hovedutvalg, 120 selskaper) med fordeling av premierte selskaper i modellen.	64
Fig. 4.3	Bransjen representert ved hovedutvalg (120 selskaper) - Totale poeng samlet.	65
Fig. 4.3	Bransjen representert ved hovedutvalg (116 selskaper) - Totale poeng samlet.	66
Fig. 4.5	Begrenset utvalg (7 selskaper) - Poeng per innsendte mot ROA.	69
Fig. 4.6	Begrenset utvalg (7 selskaper) - Poeng per premiering mot ROA	70
Fig. 4.7	Begrenset utvalg (7 selskaper) Premieringsgrad - Priser per innsendt mot ROA	72
Fig. 5.1	Premisser for kreative prosjekter	91
Fig. 5.2	Beliefs systems bygget på synergerende motivasjon	95
Fig. 5.3	Myndiggjøring, ansvar og mulig risiko.	98

Begrepsordliste/akronymer

MCS	Management Control Systems
LoC	Levers of Control
BDS	Boundary Systems
BFS	Beliefs Systems
DCS	Diagnostic Control Systems
ICS	Interactive Control Systems
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
KPI	Key Performance Indicators
AS	Aksjeselskap
ASA	Allmennaksjeselskaper
ROC	Return on Capital
WACC	Weighted Average Cost of Capital
BV	Book Value
NRS	Norsk Regnskapsstiftelse
CAPM	Capital Asset Pricing Model
IFRS	International Financial Reporting Standards
FASB	Financial Accounting Standards Board
GB	Gullblyanten
CAT	The Consensual Assessment technique
KF	Kreativt Forum
DCM	The Dynamic Componential Model
DCMCI	The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations
TTCT	Torrance test of Creative Thinking

1. Innledning

Kreativitet er en svært viktig faktor for å skape innovasjon og nye kompetitive egenskaper i framtidig business. For de fleste bedrifter er det ikke mulig å opprettholde store ressurser til videreutvikling fordi kreativitet er en kostbar ressurs, som vi vil komme tilbake til. Konkurransen og krav til lønnsomhet har implisitte incentiver om å finne den raskeste og mest optimale veien til målet når bedriften skal løse sine oppdrag.

Bedrifter som lever av kreativitet som konkurransefortrinn vil ha de samme behovene for økonomisk lønnsomhet som andre bedrifter, og med samme insentiver til å løse sine oppdrag med minst mulig ressursbruk for best mulig effektiv produksjon. Nøkkelen til suksess i slike bedrifter ligger i intellektuell kapital, mennesker med kreative egenskaper som må ivaretas for at bedriften skal være konkurransedyktig.

I arbeidet mot effektivitet og lønnsomhet kan ledelsen derimot, utilsiktet og med de beste hensikter, likevel utvikle et kontrollsystem som systematisk eroderer¹ kreativitet hos ansatte (Amabile 1998). Ledelse og kontroll kan altså være hemmende for kreativ utvikling, selv der kreativitet er etterspurt og positivt for organisasjonen.

Raskeste vei til målet vil gi økonomiske gevinster selv der kreativitet er etterspurt. Men det vil antagelig ikke være kommersielt bærekraftig over tid, for slike bedrifter å ofre kreativitet for økonomisk prestasjon.

Undersøkelser viser derimot at noen bedrifter klarer å utøve kontroll uten å ofre kreativiteten hos ansatte (Amabile 1998). For å undersøke dette nærmere, har vi valgt å se på hvordan kreativt kompetitive bedrifter, i vårt utvalg; Reklame- og kommunikasjonsbyråer² klarer å opprettholde kreativitet i organisasjonen, og samtidig utøve kontroll for å prestere økonomisk.

¹ Erosjon (latin erosio, «avgnaging») - avgnaging, bortsliting og nedbryting av jordoverflaten. Kan også brukes som synonym i andre sammenhenger (Bryhni 2015; Synonymordboka n.d.).

² Grensen mellom reklame- og PR byråer er uklare, bransjeglidning har ført til at begge kategorier konkurrerer i de samme markedene og omtales som kommunikasjonsbyråer (Kommunikasjonsforeningen 2016; Sælebakke 2017) Dette er også en observasjon vi har gjort i vår undersøkelse.

1.1. Problemstilling

Vår problemstilling bygger på tidligere forskning som viser at det er sammenheng mellom ledelse og kreativitet (Pratt & Amabile 2016) og hvordan kreativitet er sammensatt (Ford 1996; Amabile 1998). Amabile beskriver også *The Creativity Maze* som er en metafor for insentiver for å komme raskt til målet for å oppnå en belønning. Her ofres kreativiteten i prosessen, men også kvaliteten.

I denne sammenhengen forutsetter vi økonomisk ytelse som et viktig mål for bedriftene vi undersøker. Vår problemstilling vil se på økonomisk ytelse i forlengelsen av disse teoriene:

«Hvordan kan ledelse og kontroll utøves uten å ofre kreativitet for økonomisk ytelse i kreative bedrifter?»

1.2. Formål og aktualisering

Verden utvikler seg raskere og konkurransen er i økende grad global. I tillegg blir produksjon som ikke kan gjøres kostnadseffektivt av mennesker, automatisert. Dette er tjenester og repetitive oppgaver som kan erstattes av teknologi med digitalisering og robotisering.

I dette globale konkurransemiljøet vil kreativitet være en avgjørende suksessfaktor for å håndtere en stadig mer kompleks verden (Tomasco 2010; Beheshtifar & Kamani-Fard 2013).

Forskning har vist at kreativitet blant ansatte er relatert til generelle arbeidsprestasjoner med åpenbar verdi for organisasjonen (Gong et al. 2009; Pratt & Amabile 2016).

Richard Florida hevder at kreativitet er den absolutte kilde til kompetitive fordeler samt at vinnere på sikt, er de som evner å opprettholde kreativitet (Florida 2002).

Kreativitet er utvilsomt en viktig humankapital ressurs for at en bedrift skal kunne utvikle seg og være konkurransedyktig over tid og i moderne selskaper har verdien i humankapital for lengst beveget seg fra hender til hodene. Derfor er intellektuell kapital, inkludert kunnskap om å styre denne, i mange tilfeller den viktigste ressursen i et selskap. Men i et stadig mere kompetitivt miljø, vil krav fra sterke interessenter legge press på bedriften for kontroll og finansiell forutsigbarhet. Dette kan dermed også utgjøre en mulig

trussel gjennom å utøve rigid kontroll for lønnsomhet.

Behovet for økonomisk prestasjon kan skape sterke insentiver mot direkte økonomiske mål. Kreativitet er ressurskrevende i tid og penger, og i et ledelsesperspektiv, risikerer organisasjonen altså tap av økonomisk kontroll fordi kreativitet krever fravær av kontrollerende faktorer (Grabner & Speckbacher 2015).

Det såkalte kreativitets paradokset (Speklé et al. 2014; Simons 1995) beskriver at kreative mennesker bør ha stor grad av frihet og mindre kontrollerende faktorer for å ikke følge oppgatte stier. Fujii (2015) diskuterer at mer kontroll er synonymt med mindre kreativitet. Men samtidig mener mange at det er nettopp kontroll som kan stimulere kreativitet. Amabile påpeker (1998) at selv om kontroll kan være stimulerende, kan kun små feil i bruk av eksterne motivasjonsfaktorer ødelegge for kreativitet og føre til at viktige faktorer for kreativitet forsvinner samt at kreativ intellektuell kapital forvitrer.

Kunnskap om hvordan kontrollsystemer kan praktiseres for å øke økonomisk ytelse uten å erodere kreativitet, vil være viktig for å oppnå kompetitive fordeler. Kunnskapen vil også være viktig for å kunne beholde intellektuell kapital som ressurs og ytelsesfaktor over tid.

1.2.1. Konseptualisering

For å konseptualisere og diskutere vår problemstilling, vil vi se på kreativt kompetitive miljøer i reklame- og kommunikasjonsbyråer, heretter omtalt i fellesbetegnelsen kommunikasjonsbyråer. Bedrifter i denne bransjen er til en viss grad like (Sælebakke 2017) og konkurrerer i etablerte markeder men det er stor spredning i prestasjoner økonomisk og kreativt. Noen kommunikasjonsbyråer lever godt økonomisk, selv om de ikke høster stor grad av anerkjennelse, kreativt. De mest profilerte byråene konkurrerer på et høyt kreativt nivå, men med varierende grad av lønnsomhet. De mest meritterte og profilerte byråene plasserer seg høyt på begge skalaene med høy grad av lønnsomhet og kreativ prestasjon.

Management control systems (MCS) – Styringssystemer, setter begrensninger og søker å gi retningsstyrt fokus for sikre en best mulig effektiv drift i organisasjonen.

I dette miljøet er kreativitet ét av områdene for prestasjon. Simons (1995; 2000) beskriver

kontrollmekanismer – *levers of control*, der han drøfter hvilke begrensninger som kan stimulere eller ødelegge ansattes prestasjon. Som vi vil beskrive nærmere i vår oppgave, er det en motsetning mellom kreativitet og rigide kontrollmekanismer fordi sistnevnte kan ødelegge forutsetningene for kreativitet (Amabile 1998; 1983; Pratt & Amabile 2016; Ford 1996). Dette vil vi beskrive nærmere i teoretisk rammeverk.

Videre vil vi forsøke å forklare hvordan kontrollsyste­mer i organisasjonen påvirker prestasjon på begge områder samt hvilke egenskaper de mest suksessfulle byråene innehar for å kombinerer disse optimalt.

For å komme dit, vil vi foreta en todelt undersøkelse der vi først viser hvordan ulike kreative miljøer plasserer seg konkurransemessig forskjellig i forhold til kreativitet og økonomisk ytelse. I denne sammenhengen ser vi også på sammenhengen mellom lønnsomhet og kreativitet i utvalget.

I del to, ser vi nærmere på et begrenset utvalg av byråer, kvalitativt for å studere hvordan MCS påvirker kreative og økonomiske prestasjoner.

2. Teoretisk rammeverk

Vi vil se på flere teoretiske innfallsvinkler innenfor organisasjon, ledelse og ledelsessystemer og vi vil forsøke å identifisere hvordan kreative bedrifter opprettholder kontroll og finansiell ytelse men samtidig skaper, og opprettholder kreativ konkurranseevne.

Teoriene vi har valgt representerer to innfallsvinkler i forhold til vår problemstilling.

Innenfor kreativitet, vil vi støtte oss på Theresa M. Amabile og Michael G. Pratts “The dynamic componential model” (1988; 2016) samt Simons sine “*Four levers of control*” (1995; 1994) for en forståelse av kontroll og styringsverktøy.

2.1. Forståelsen av kreativitet

Det er utfordrende å definere kreativitet, hvor det ikke er en universal akseptert definisjon. Ofte blir kreativitet løst definert som å utføre en oppgave på en annen måte enn andre. Vi har valgt å bruke en litt mer presis definisjon, definert av Amabile og Pratt:

«Creativity is defined as the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together»

(Pratt & Amabile 2016, p.158)

Kreativitet må altså være “ny” og “nyttig”. Ved denne definisjonen vil man automatisk ha eliminert bort “unyttig kreativitet” fra definisjonen.

Innovasjon er ofte sett i sammenheng med kreativitet, og de henger tett sammen.

Belliveau et al. ³(2004) skriver at:

«Creativity is often conceived of as the “fuzzy front end” of innovation, which we define as the successful implementation of creative ideas within an organization».

³ Belliveau et al. henviser til: Koen, P. A., Ajamian, G., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., Johnson, A., Puri, P., & Seibert, R. (2002). Fuzzy-front end: Effective methods, tools and techniques. (Belliveau et al. 2004)

Vi vil videre hovedsakelig drøfte kreativitet i forhold til at kreativitet er utgangspunktet for innovasjon ut fra denne definisjonen. Innovasjon representerer i vår oppgave, et produkt av innsatsen fra bedriftene der kreativitet ytes som en intellektuell råvare.

2.1.1. Kreativitetsmodeller

Amabile og Pratt (2016) har laget en omfattende modell; *The Dynamic Componential Model*, der de integrerer kreativitet med innovasjon, men med utgangspunkt i en eldre modell, *The Three Components of Creativity* (Amabile 1988; 1998) som konseptualiserer kreativitet.

Det første spørsmålet man må stille seg er om kreativitet kan påvirkes av eksterne faktorer som ledelse og styringssystemer, eller er det kun en medfødt egenskap som kan utnyttes?

På individnivå kan kreativitet inndeles i tre deler.

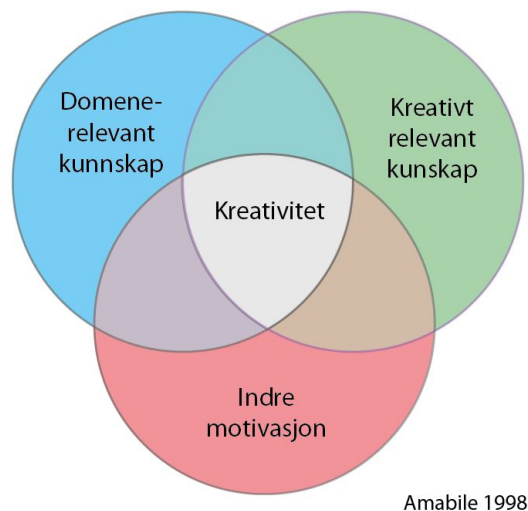


Fig. 2.1 Conceptual model (Amabile 1998)

- **Domene Relevante kunnskaper:** Dette er alle ferdigheter en person har innenfor et domene (bransje, fagmiljø, oppgave etc.), og påvirkes av medfødte faktorer som intelligens (IQ) og faktorer man kan påvirke, som utdanning, tekniske ferdigheter og erfaring.
- **Kreative Relevante ferdigheter:** På det individuelle nivået vil det være egenskaper forbundet ved kreativ tenkning og problemløsning. Hvor kreativ man er, har med hvordan man angriper et problem og hvor gode personlige kreative egenskaper personen har til å løse problemer på en ny måte. Noen har lettere for å tenke “outside the box” og evner å løse abstrakte problemer på nye måter. Dette kan være på grunn

av *talent* eller sterk disposisjon for denne typen tenkning, men egenskapen kan også læres. Som ferdighet er det gevinster i å trene opp denne egenskapen, uansett hvordan denne er ervervet (Amabile 1983).

- **Indre motivasjon til å utføre en oppgave:** Motivasjon er driveren til å utføre en oppgave. Den sterkeste formen for motivasjon, hvor arbeidet i seg selv er motiverende kalles for indre motivasjon. Dette kan være genuin interesse, glede og nytelse ved utførelse av oppgaven eller at oppgaven er spennende og utfordrende. Motsatsen, ekstern motivasjon (insentiver, tidsfrister, prestasjonspress) vil kunne stimulere intern motivasjon, men er ofte overvurdert og viser seg å ikke ha en like stor positiv påvirkning på kreativitet (Amabile 1983). Mye av grunnen er at eksterne motivasjonsfaktorer stimulerer ansatte til å fullføre en arbeidsoppgave etter et felles mønster og fordi disse har en tendens til å styre hvordan oppgavene skal utføres. I *The Creativity Maze* peker Amabile (1998) på at belønning eller straff vil føre til at problemet løses raskt, men uten kreative kvaliteter. Feil bruk av ekstern motivasjon stimulerer derfor ikke indre motivasjon og kan derfor forringe kreativitet. Likevel tyder undersøkelser på at ekstern motivasjon kan skape synergier med intern motivasjon slik at denne forsterkes og skaper grunnlag for kreativitet (Pratt & Amabile 2016).

Alle disse tre faktoren kan ledelsen og organisasjonen påvirke med varierende effekt, men det er særlig indre motivasjon som har størst påvirkningsgrad. Undersøkelser viser at indre motivasjon kan økes betraktelig, med kun små endringer i organisasjonens miljø (Amabile 1998).

Direkte eksterne påvirkninger som insentiver som straffer eller belønner, kan oppfattes som styrende i prosessen og skape en form for avhengighet fordi det ikke finnes en vei utenom for den som påvirkes. Derimot er det mulig å stimulere den interne motivasjonen med synergerende faktorer som forsterker intern motivasjon hos den enkelte .

Any extrinsic factors that provide information and, thus, support a person's sense of competence or enable the person's deeper involvement with the work, without undermining the person's sense of self-determination, would be synergistic extrinsic motivators and, thus, should positively add to intrinsic motivation and creativity (Pratt & Amabile 2016, p.176)

Dette kan være godt arbeidsmiljø, følelsen av tilhørighet gjennom felles prosjekter eller anerkjennelse fra andre. Dette påvirker blant annet oppfatningen av at oppgavene er meningsfulle og kan stimulere intern motivasjon (Pratt & Amabile 2016). Det som også er litt interessant er at en monetær reward som ikke var bestemt på forhånd, vil kunne ha en positiv effekt etter at oppgaven er gjort, blir sett på som en validering på at oppgaven var godt gjennomført, Bonusen var ikke bestemt på forhånd, så ble ikke sett på som kontrollerende. I alle prosjekter og arbeidsoppgaver vil det være mindre spennende eller vanskelige arbeidsoppgaver, i et slikt stadier kan eksterne motivasjonsfaktorer være positive for kreativitet.

*“Encouragement from a supervisor or co worker when the work gets particularly difficult or tedious can keep an individual engaged in the work.”
(Pratt & Amabile 2016, p.176)*

2.1.2. Organisasjonell kreativ ytelse

For en organisasjon er det viktig at man ansetter personer med høy kunnskap innenfor et eller flere relevante domener, at man har de tilgjengelige ressursene, og man påvirker de ansatte på en måte som stimulerer motivasjon. Fra bedriftsperspektiv er det ønsket om innovere som er driveren, hvor det særlig er villigheten til å ta risiko og tenke nytt som motiverer de ansatte til kreativitet og innovasjon. Risiko er i dette tilfellet, faren for å gjøre feil og bli sanksjonert for dette. (Pratt & Amabile 2016; Amabile et al. 1996)

I *The Dynamic Componential model (DCM)* setter Amabile og Pratt krav til ledelsen og arbeidsmiljøet om å forstå viktige faktorer for en organisasjons kreative ytelse (2016):

- **Åpenhet til nye ideer**
- **Empowerment/myndiggjøring av de ansatte**
- **Progresjon i hverdagen** (progresjonsprinsippet): *“Interestingly, on days with setbacks, not only were people (on average) less intrinsically motivated by interest in the work itself, they were also less extrinsically motivated by recognition. It seems that work setbacks can lead to a general apathy toward doing the work at all “*
(Pratt & Amabile 2016, p.167)
 - The progress loop
 - Organizational (progress loop).
- **Meningsfylte arbeidsoppgaver:** For at progresjonsprinsippet skal ha en effekt viser studier at arbeidet må føles meningsfylt, hvor de ikke så en økning i indre motivasjon og kreativitet, selv om de var produktive hvis de ikke mente at jobben hadde en betydning. Meningsfylt arbeid påvirker kreativitet gjennom å øke indre motivasjon for jobben, så meningsfylte arbeidsoppgaver har en indirekte effekt på kreativitet. MF har også en enda en positiv effekt ved at den styrker den langsiktige innsatsen i den kreative prosesse (progress loop), at man ikke gir opp når man møter hindringer eller feiler. Det som er interessant her er at alt arbeid kan føles meningsfylt, hva dette betyr er at en organisasjon/managers som ser på kreativitet som viktig vil påvirke de ansatte til å se meningen av å være kreativ, selv om man feiler.
- **Tilrettelegging for indre motivasjon:** Pratt og Amabile beskriver eksterne faktorer som løfter egenmotivasjonen som *Synergetic motivation*, altså er de nøye på at eksterne påvirkninger skal være kompatible med interne motivasjonsfaktorer.
- **Diversifiserte grupper av ansatte.** Undersøkelser viser at grupper med homogen kunnskap har redusert evne til problemløsning og kreativitet (isomorphisme).
- **Kultur for prøving og feiling.** Redusert sosial risiko ved at ansatte ikke blir sanksjonert sosialt ved feilgrep og mislykkede prosjekter.
- **Samarbeidskultur:** I kreative miljøer er det viktig å løfte hverandre og gi rom for at andre tar idéer videre til nye idéer.

- **Nok tilgang til ressurser og riktige grad av tidspress:** Kreativitet koster i tid og ressurser og begrensninger i disse faktorene kan være hemmende for kreativitet.
- **Oppmerksomhet rundt negativitets bias ved fremleggelse av nye ideer:** Bevisst positiv holdning og tillit til medarbeidere og videreutvikling av idéer.
- **De ansatte får riktige arbeidsoppgaver:** Over tid vil det være stimulerende med varierte oppgaver som gir mestringfølelse, mellom mere monotone oppgaver.
- **Anerkjennelse fra kolleger og ledelse:** Trygghet og rom for kreativitet gjennom anerkjennelse og å bli sett.
- **Humør/følelser (affect):** negative følelser som sinne, frykt, tristhet er negativt relatert til kreativitet. Hvor generelt trivsel på jobb er positivt assosiert med kreativitet, her igjen vil progresjon i hverdagen føre til et generelt bedre humør, men på en dag hvor en person var i dårlig humør så ville også negative effekter av tilbakeslag eller feiling få enda større negative effekter, hvor forskning viser at de negative effektene var 3-4 kraftigere enn de eventuelt positive. Vi ser her også at meningsfylt arbeid påvirker humøret. Dette går igjen inn i en Loop effekt som øker kreativitet (the progress loop). I spesielle tilfeller har negativt humør vær positivt relatert til kreativitet (Kaufmann 2003).

Det er altså en dynamisk modell hvor det er en sammenkobling mellom progresjon, meningsfylt arbeid og Humør.

Ut i fra dette er det logisk å anta at en mekanistisk⁴ organisasjon som gir liten grad av autonomi og mye detaljstyring vil, selv i beste hensikt, drepe kreativitet og dermed forringe innovasjon.

Speklé et al. (2014) går nøyere inn på dette, hvor de argumenterer for at en bedrift kan styrke sin kreative ytelse ved bruk av Simons fire *levers of control*.

2.1.3. Gevinster ved kreativitet og læring i organisasjonen

Kreativitet i en organisasjon kan ha gevinster i form av læring og trivsel på jobb, noe som også øker generell ytelse i arbeidet blant ansatte.

For et selskap vil dette representere en selvdrevet, økt verdi i intellektuell kapital fordi

⁴ Mekanistisk: Styrt av regler og formelle strukturer (Contingency teori).

medarbeidere deler kunnskap og erfaringer fra prosessene i bedriften.

Gong et al. (2009) har gjort undersøkelser der de beskriver gevinster ved kreativitet i organisasjonen. De mener at medarbeidernes kreativitet er positivt knyttet til positiv vurdering av deres jobbprestasjoner, fra lederen. Inspirasjon fra ledere og læringsgevinster predikerer ansattes kreativitet og gir selvdrevne synergier fra læring, ansatte imellom.

De konkluderer med at ledere kan høste store fordeler av å utvikle kreativitet hos ansatte.

2.1.4. Kostnaden ved kreativitet og behovet for kontroll

Til nå har vi sett på kreativitet som en ensidig positiv ressurs men dette er ikke nødvendigvis riktig (Grabner & Speckbacher 2015) argumenter for at kreativitet medfører seg to kostnadstyper. Høyt fokus på kreativitet medfører seg risiko for dysfunksjonell oppførsel som overdrevent snevert fokus på individuelle oppgaver eller opportunistisk bruk av oppgavespesifikk kompetanse og kunnskapsmessige fordeler over leder. Dette på grunn av kunnskapsmessig asymmetri mellom ledere og kreative utøvere. Grabner henviser til Caves, Gil & Spiller og Hirst et al (e.g. 2000; 2007; 2011).

Det har derfor vært argumentert at økt fokus på kreativitet medfører et behov for større grad av kontroll (Adler & Chen 2011; Merchant & Van der Stede 2007)⁵

De argumenterer også for at høyt fokus på kreativitet vil føre til at man ikke kan bruke forskjellige effektive kontrollsystemer pga. frykten for at disse vil redusere kreativiteten i bedriften og medfører derfor en alternativkostnad.

Indre motivasjon er den største driveren for kreativ ytelse og blir i stor grad sett på som en viktig faktor for generell trivsel på arbeidsplassen. Det viser seg at høy grad av indre motivasjon medfører fare for betraktelige kostnader på organisasjonsnivå (Caves 2000; Suojanen & Brooke 1971). Ved at de ansatte får et overdrevent fokus på noen oppgaverrelaterte ytelses dimensjoner, som går på bekostning av for lite jobb med mindre motiverende oppgaver som fortsatt er veldig viktig for den langsiktige suksessen til selskapet (Prendergast 2008). Derfor argumenter Grabner for at økt fokus på kreativitet øker behovet for formell kontroll ved nøye utvelgelse av ansatte og behov for å styre de ansatte til å fokusere på ting de kanskje ikke liker å gjøre, men som er nødvendig fra et

⁵ Henvist av Grabner & Speckbacher (Grabner & Speckbacher 2015)

organisasjonsperspektiv. Det skal merke seg at dette er noe Simons (1995) spesifiserer i flere anledninger, at mange feiler å innse at mer kreativitet også krever mer kontroll.

Ulikt fra tidligere studier går Grabner & Speckbacher (2015) inn på at indre motivasjon ikke kun medfører seg positive konsekvenser, men at indre motivasjon kan medføre visse uheldige konsekvenser for bedrifter:

«Individuals with a high intrinsic motivation towards their task may get lost in details, strive for perfection and be concerned more about their own task than about the organization as a whole» (Grabner & Speckbacher 2015, p.34)⁶.

I følge Gil and Spiller (2007) kan indre motivasjon drevene medarbeidere ha feil fokus, og til og med misrepresentere informasjon om prosesser, forventet utfall eller risikoer, og skape forvrengning av lederens beslutninger, for å få ekstra ressurser til sine yndlings prosjekter (pet projects).

Pendergast (2008) foreslår at ansatte med overdreven intern motivasjon for egne prosjekter, representerer en kostnad, da ressursen ikke skaper verdi mot samme retning som organisasjonen ønsker. Eksisterende forskning har derfor pekt på den viktige rollen ledere har i å utøve kontrollen som kreves for å skape en kultur hvor de ansatte identifiserer seg med organisasjonen, samarbeider, har kunnskapsutveksling og kollektivt læring.

*«Overall, managers who lack cause effect knowledge on task-related input-output relations will be more likely to identify task-related performance targets and evaluate employees based on the achievement of such predefined targets, leaving it up to the employee to use her/his task-related knowledge advantage in finding the best way to achieve the predefined goals (management by objectives)»
(Grabner & Speckbacher 2015, p.35)»*

I korte trekk så argumenter de for at bedrifter med fokus på autonomi og indre motivasjon også burde ha formelle kontrollsystemer med særlig fokus på resultatet(output), hvis lederen ikke har den nødvendige domenekunnskapen.

⁶ Grabner & Speck henviser til Suojanen & Brooke og Caves (1971; 2000)

I et miljø hvor kreativitet er viktig for verdiskapingen er ledere en viktig faktor for å skape balanse og en effektiv prosess uten å sløse, på den ene siden monetære ressurser og på den andre siden intellektuelle ressurser.

2.1.5. Måling av kreativitet

Kreativitet er et fenomen som er vanskelig å måle objektivt. En del av problemet er at det er vanskelig å sette en universell definisjon av kreativitet og dermed også en egnet metode for å måle kreativitet.

I sosialpsykologien er det gjort flere forsøk på å utvikle personlighetstester og kreativitetstester med oppgaveløsning for deltagende i forsøkene. Dette innebærer tester av sosiale faktorer og varierende kognitive egenskaper (Amabile 1982). Forsøksvis har slike tester vært vurdert med et mål om å finne en universell vurdering av kreativitet, der “dommere” eller eksperter har sett på oppgaveløsninger som verdifulle i en generell kontekst. En av disse testene, og basis for flere av disse, er “Torrance test of Creative Thinking - TTCT” (Torrance 1962) som består av en rekke av verbale og grafiske tester, vanligvis med tilknyttede oppgaver som “Unusual uses test” (finne på uvanlig bruk av en vanlig objekt), “Consequences test” (beskrive konsekvenser av en beskrevet situasjon med flere *umulige* hendelser) samt imaginær historiefortelling. Responsene blir vurdert etter antall eksempler og variasjon.

Problemet med slike tester er at de ikke kan funderes på en operasjonell definisjon av kreativitet med grad relevans og nyskaping. Dette er ofte fordi definisjonen vil variere ut fra kontekst kreativiteten oppfattes i (Amabile 1982).

Som vi har omtalt, er kreativitet en ressurs som varierer i verdi ut fra situasjon og subjektive oppfatninger hos deltagende parter. Vi har beskrevet Amabiles tre komponenter for kreativitet (1983), hvorav et av disse er domenekunnskaper. Dette er kunnskaper knyttet til feltet hvor kreativiteten skal utøves, og et viktig kriterie for måling av prestasjoner innenfor dette området. En undersøkelse av kreativ prestasjon innenfor organisasjoner vil nødvendigvis måtte vurderes innenfor domenet dette utøves i, og av eksperter innenfor samme domene. Verdien av en slik måling vil ikke nødvendigvis være overførbar til andre domener, men vil være nyttig til å rangere aktørene mot hverandre innenfor en bransje.

Consensual Assessment Technique

I en videreføring av TTCT og ekspertbaserte teknikker (e.g. Torrance 1962; Sobel & Rothenberg 1980), har Amabile utviklet en teknikk (Consensual Assessment Technique - CAT) for å måle kreativitet innenfor et domene. Teknikken går i korte trekk ut på å vurdere kreative oppgaver innenfor et felt, av eksperter fra samme felt. Denne er fundert på en konsensus definisjon av kreativitet mellom aktører innenfor samme domene og ser på *produktet* av kreativitet fremfor prosessen eller personens egenskaper.

En viktig faktor, er de subjektive kriteriene i denne testen som begrenser resultatene til domenet de er skapt i. Dette understreker nødvendigheten av subjektivitet for å evaluere kreative prestasjoner.

Utgangspunktet for testen er å opprette et panel av pålitelige eksperter eller dommere for vurderingene. Vurderingene er basert på en metodisk konstruksjon for reliabilitet og konstruksjonsvaliditet.

Det forutsettes, *for det første*, at vurderingene kan graderes i nivåer og rangeres. Dette innebærer at dommere bør ha en del erfaring, men ikke nødvendigvis i samme grad og fra samme felt. De bør ha relativt like kunnskaper om, og en konsensuell oppfatning av domenet, samt ikke ha egne arbeider til vurdering.

For det andre forutsettes det at dommere gjør individuelle vurderinger uten styring fra andre parter eller være enige i kriterier for sin bedømmelse.

Tre; Vurderingene bør innebære et spekter av dimensjoner som for eksempel estetikk, tekniske faktorer i arbeidet og andre vurderinger. Målet vil være å se på relaterbarhet og uavhengighet i de subjektive vurderingene. Vurderinger i flere dimensjoner skal også kunne avdekke eventuelle sosiale eller miljømessige effekter på kreative eller tekniske prestasjoner.

Fjerde punkt, er at dommere skal rangere arbeidene, relativt til hverandre fremfor en gitt skala. Dette for å unngå å skape standarder fra tidligere vurderinger eller fra store ikoniske kreative verk.

Femte kriterium, er at hver dommer skal legge frem sine vurderinger for de andre i tilfeldig rekkefølge og hver dommer skal vurdere de forskjellige dimensjonene som er lagt til grunn for den enkeltes vurdering. Deretter skal alle vurderinger sees i forhold til pålitelighet og rangeres innenfor konsensus i blant alle dommere.

2.2. Økonomisk ytelse

Å vurdere et selskap etter økonomisk ytelse er noe man må se i forhold til makroøkonomiske faktorer som konjunktursvingninger, risikoen i landene selskapet opererer i samt bransje, konjunktursvingninger og veksten (livssyklusen, utfordringer og endringer i bransjestruktur). Her er et nyttig verktøy man kan bruke (Porter et al. 1979) sitt verktøy for å analysere bransjestrukturen sine 5 dimensjoner.

Årsregnskapet er den viktigste informasjonskilden for eksterne parter for å finne nyttig informasjon om selskapet sin finansielle stilling. Det er tre sentrale dimensjoner vi ser på i vår oppgave, Historisk prestasjon, risiko assosiert med selskapet, selskapet sin fremtidige lønnsomhet(vekst). Regnskapslitteraturen går inn på følgende forhold for å kartlegge en selskap sin økonomiske stilling:

2.2.1. Lønnsomhet

Ved en analyse av et selskap sin økonomiske situasjon er den viktigste dimensjonen deres evne til å være lønnsom ved å ha høyere inntekter enn kostnader; totale inntekter- totale kostnader = overskudd/underskudd. Lønnsomhet er altså selskapet sin evne til å skape overskudd. det gir ikke mening å kun se på tallstørrelser, man er nødt til å skalere i forhold til størrelse.

Fortjeneste i prosent av inntekter er nyttig å se på, hvor det er en rekke ulike finansielle ratioer man kan bruke. Bruttofortjeneste i % (gross margin), driftsmargin i % (operating margin), resultatmargin (net margin). hvilket som er hensiktsmessig å bruke kommer ann på hvor selskapet er i sin livssyklus

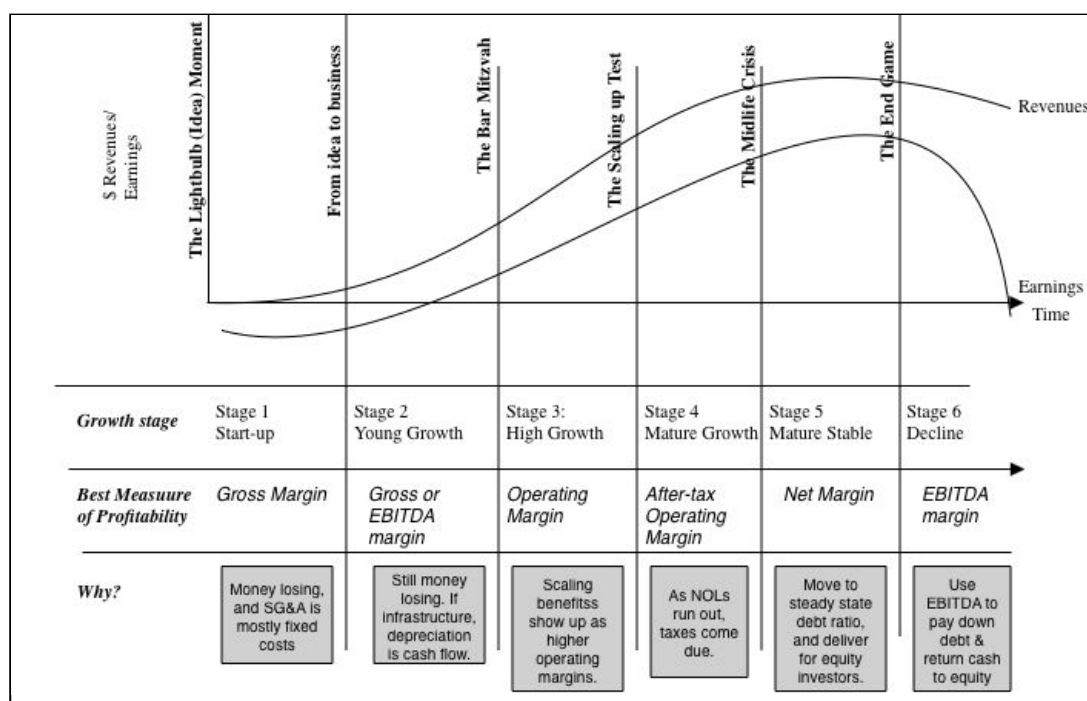


Fig. 2.2.1: Livssyklus for selskaper (Damodaran 2017, p.228)

Hva man ønsker å måle er et annet parameter som avgjøre valg av profittmargin: Hvis du forsøker å sammenligne produksjonseffektiviteten på tvers av bedrifter, er bruttomarginen ditt beste mål. Du får da sett på fortjenesten du vil generere per solgte enhet, etter at du har dekket direkte produksjonskostnader. Hvis du forsøker å sammenligne driftseffektivitet, på bedrifts nivå, er driftsmarginen å foretrekke. Fordi bedrifter som må bruke vesentlig på salg, markedsføring og andre strukturelle driftskostnader, vil driftsinntektene være vesentlig lavere enn bruttoinntekten. Resultatmargin er nesten aldri et godt mål for driftseffektivitet, fordi marginen påvirkes betydelig av hvordan du finansierer virksomheten din, hvor høyere gjeld

fører til lavere resultat og igjen lavere resultatmargin. fortjenestemarginer har sine begrensninger

“If your focus is on answering the question of whether your company is a "good" or a "bad" company, looking at margins may not help very much. There are "low-margin" good companies, like Walmart, that make up for low margins with high sales turnover and "high-margin" bad companies, that invest a great deal and sell very little, with many high-end retailers and manufacturers falling into this grouping. It is to remedy these problems that I will turn to measuring profitability with accounting returns.”(Damodaran blogpost January 2018 Data Update 7)

Ved å regne ut “accounting returns (rentabilitet)” så får man skalert profitt til investert kapital i selskapet enten på et egenkapitalnivå ved å regne ut return on equity eller ved å se på et helhetlig nivå return on assets/return on capital, det finnes flere måtere å regne ut dette på, med visse justeringer som kan være mer hensiktsmessig i forskjellige bransjer. Dette er den mest vanlige måten å regne ut totalkapitalrentabilitet eller ROA, som vi refererer til i resten av oppgaven.

<p>Beregningsmodell:</p> $\frac{(ORS + FK) * 100}{(SGE(x-1) + SGE(x)) / 2} = \text{Lønnsomhet}$ <p>ORS: Ordinært resultat før skattekostnad FK: Finanskostnader SGE(x-1): Sum gjeld og egenkapital i år(x-1) SGE(x): Sum gjeld og egenkapital i år(x)</p>
--

Fig. 2.2.2: Generell beregningsmodell for ROA

Alternativet er å regne ut av egenkapitalrentabilitet for å finne avkastningen på eieren sin investerte kapital i selskapet. Dette er nyttig for investorer eller andre eiere for å finne ut deres avkastning på kapital. Her vil kapitalstrukturen til selskapet ha stor påvirkning på lønnsomheten.

2.2.2. Risiko

Det kan være farlig å fokusere på rene lønnsomhetsmål uten å ta i betraktning selskapet sin risiko. Et selskap med høy risiko vil trenge å tjene relativt høyere avkastning enn et selskap med lav risiko for å kunne bli sett på som et “bra” selskap.

Default risk/konkursrisiko: volatil bransje betyr høyere risiko, selskaper som svinger mye med tanke på cashflow betyr høyere risiko (Damodaran 2012, p.78).

Kortsiktig risiko

Her er det to likviditetsrisiko er å velge mellom: likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2. Et selskap vil som hovedregel ha lavere kortsiktig risiko jo høyere likviditetsgrad, som viser selskapet sin evne til å betale kortsiktig forpliktelser. det er dog en tradeoff ved at selskaper som har unødvendig høy likviditet kunne ha brukt den høye kontantbeholdningen til noe som var mer verdiskapende. hva som er god likviditet kommer ann på bransjespesifikke faktorer, hvor det er lite som tyder på at dette er en bransje som trenger store likvide reserver.

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{kortsiktig gjeld}}$$

Langsiktig risiko

Går ut på hvor hvor godt selskapet vil klare å betale sine langsiktige forpliktelser, et selskap som har større risiko vil ha strengere låneavtaler med banker og vil dermed ha strengere lånebetingelser som igjen fører til høyere rentekostnader. Et nyttig måltall er å regne ut

$$\text{Rentedeckningsgrad} = \frac{\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}}{\text{Rentekostnader}}$$

Soliditet går på kapitalstrukturen til selskapet, hvordan er eiendelene til selskapet finansiert graden av gjeld og egenkapital. Høyere gjeld betyr at selskapet sin risiko for konkurs er større som betyr at høyere gjeldsgrad betyr ofte større risiko. Gjeld har skattemessige fordeler, hvor et land sin skatterate vil ha innvirkning på hvilke gjeldsgrad som er hensiktsmessig. Lav egenkapitalandel vil bety at egenkapitaleiere av selskapet vil ha en høyere avkastning på investert kapital(gearing). Det er med andre ord ikke gitt hva som er en god gjeld til ek rate, men hvis man har høy gjeldsgrad så burde selskapet ha høyere inntjening enn et selskap med høyere EK%.

I finans kan man bruke modeller for å regne ut risikoen til et selskap, hvor den mest vanlige modellen er Capital asset pricing model(CAPM), denne er i hovedsak laget for ASA selskaper. et “god” selskap har høyere avkastning på investert kapital enn risikoen assosiert ved disse eiendelen; kapitalkostnad-ROA= meravkastning. Det er mulig å bruke CAPM selv om det er snakk om unge selskaper, men det krever mange ekstra antagelser og vurderinger.

2.2.3. Vekst

Lønnsomhet og risiko er dog ikke alt ved vurdering av selskaper sin verdi, det er selskaper som taper penger hvert år som vil kunne ha en høy verdivurdering pga. forventninger om fremtiden, at selskapet i fremtiden vil ha store positive kontantstrømmer. Dette er noe Damodaran (2017) diskuterer ved å analysere Amazone⁷ sin vekststrategi siden oppstart. De ligger på veldig lave profittmarginer år etter år men de er fortsatt børsvinner med høye verdivurderinger, hva kan dette komme av? Det kommer av en forretning om fremtiden! De kjører syltynne marginer for å fokusere på inntektsvekst, det koster å vokse i størrelse (de har en bevisst vekststrategi). Det er dog ikke gitt at det er hensiktsmessig for alle selskaper og vokse eller at vekst vil gi økt profitabilitet.

“While early valuation models emphasized the relationship between growth and value – higher growth firms were assigned higher values – more recent iterations of these models have noted that growth unaccompanied by excess returns creates no value.(Damodaran 2007, p.2)”

Vekst betyr ofte at man må reinvestere i ulike anleggsmidler og ansette flere, høy vekst fører vanligvis til økt risiko. Dette er fundamental valuation teori. og kan illustreres ved “the iron triangle of value” (Damodaran 2017)

⁷ Amazone.com



Fig. 2.2.3: Iron triangle of value. (Damodaran 2017. page 107)

Dette er tre nyttig dimensjoner å se på ved vurdering av selskapet sin framtidige økonomiske stilling. Et selskap som vokser vil ikke nødvendigvis påvirket selskapet sin verdi positivt.

Det hjelper ikke å reinvestere mye hvis denne reinvesteringen er av dårlig kvalitet. f.eks. at det blir investert i uhensiktsmessig diversifisering vil veksten drepe verdi. Hvis inntektene vokser mens marginene stadig blir mindre, betaler utbytte som et gode (pay dividends like a utility, og låne penger for å dekke tapene (Damodaran 2017).

Høy vekst kan føre med seg visse utfordringer som at selskapet differensiere seg for mye (Johnson et al. 2016), eller at vekst fører til kulturelle utfordringer. Vekst fører også med seg ledelsesutfordringer, hvor større selskaper krever mere kontroll og formelle styringsverktøy (Simons 1994). Fremtidig vekstpotensial er dog, viktig i vurdering av et selskap sine framtidsutsikter og er inngravert som et viktig mål på ytelse, særlig for unge selskaper.

“For high-growth firms, accounting balance sheets do a poor job of summarizing the value of the assets of the firm because they mostly ignore the largest component of value, which is future growth” (Damodaran 2012, p.271)

Lønnsomhet fører til at man kan bruke pengene på å kjøpe nye eiendeler eller ansette flere mennesker, altså reinvestere, uten å ta opp ekstra lån. Samt at høy profitt fører til at man ofte får større tilgang til lån. Nåværende meravkastning (excess returns) betyr ikke nødvendigvis at selskapet vil vokse i framtiden, men det er den viktigste vekstkomponenten.

Hvor ROA også er utgangspunktet for å regne ut forventet inntektsvekst ved å regne ut

en fundamental vekstrate (Damodaran 2012):

$$\text{Expected Growth} = \text{Reinvestment rate (\%)} \times \text{Return on capital (\%)}$$

Å regne ut vekst basert på fundamental analyse er sett på som den beste måten å beregne framtidig vekst. Den andre måten er å regne ut historisk vekst for å bruke denne vekstraten for å analysere fremtiden. Dette fungerer bra for modne selskaper men er svak å bruke for unge selskaper.

Det er ofte bedre å se på omsetning enn å se på profittmarginer når man analyserer vekst, grunnen til dette er at regnskaps valg og eller bevisste utjevninger ikke har en like stor effekt. I tillegg kan det være fordelaktig å se på total accruals for å forsikre seg om at faren for manipulering av inntekter og kostnader ikke er stor.

Historisk vekst og lønnsomhet er ikke nødvendigvis representativt for fremtiden, her er kvalitative faktorer man burde se på som kan hjelpe i analysen av selskapet sin økonomiske ytelse (Damodaran 2012)

- Kvaliteten på ledere, ledelse og økonomistyring
- Markedsførings kvaliteten til selskapet og markedsføringsstrategi
- Inkludere oppkjøp, forskning og utvikling, og investeringer i markedsføring lar deg vurdere ulike måter selskapet kan vokse på
- Konkurrenter til selskapet og potensielt nye utfordrere i markedet

2.2.4. Regnskapskvalitet

Regnskapstall har visse begrensinger og svakheter. Det er i stor grad bruk av historisk-kost som verdigrunnlag dette betyr at verdistigning på eiendeler ikke er tatt med i regnskapet, hvor dette er en vanlig kritikk av årsregnskapet. de internasjonale standardene har dog stadig gått mer mot virkelig verdivurdering. Dette er dog vanskelig å få til for eiendeler som ikke har en klar markedsverdi.

En immateriell eiendel skal balanseføres når: a) det er sannsynlig at de fremtidige økonomiske fordelene knyttet til eiendelen vil tilflytte foretaket, og b) anskaffelseskost for eiendelen kan måles pålitelig (NRS 19) Dette betyr at det er eiendeler og intellektuell kapital det i liten grad

er satt tallverdi på. For eksempel, er goodwill en verdi et selskap kun har i regnskapet hvis de har gjort et oppkjøp, selv om de er det mest fantastiske selskapet i verden.

Selskapet sin bokførte verdi (BV) er med andre ord ofte mye høyere enn sum eiendeler.

Markedsverdien til ASA selskaper vil ofte ha en annen verdi enn hva som er bokført.

Regnskap Konservatisme har historisk blitt sett på som noe positivt, men FASB har gått bort ifra at konservatisme er ønskelig, over til å verdsette nøytralitet (Mora & Walker 2015).

Mora og Walker nevner at det er to regnskapspraksiser som faller under betegnelsen ubetinget regnskaps konservatisme og kalt konservatisme relatert til balanseregnskapet.

- Hvis regnskapsføreren tar en avgjørelse om å ikke balanseføre framtidige utgifter relatert til forskning som burde være balanseført. Så prinsippet om når man skal balanseføre i stedet for å direkte kostnadsføre.
- Den andre formen for konservatisme oppstår ved verdivurdering av eiendeler og deres avskrivningsplan som ofte er for konservativ i forhold til hva nøytralitet ville tilsi.

Betinget regnskaps konservatisme relateres til når dårlige eller gode nyheter blir justert for i regnskapet. hvor gode nyheter krever større grad av verifisering enn dårlige nyheter og er dermed mer tidsriktig justert.

De nevner dog at det er lite sannsynlig at nåverdi av forventet vekst muligheter til eiendeler vil bli en akseptert regnskapspraksis. Det er gode og dårlige praksiser relatert til konservatisme. De norske regnskapsreglene har også et større fokus på forsiktighet, hvor forsiktighetsprinsippet fortsatt blir sett på som fordelaktig jf. regnskapsloven 4.1.4: Urealisert tap skal resultatføres (forsiktighetsprinsippet).

Små selskaper har mindre kvalitetskrav og har i tillegg ikke samme informasjonskrav som ASA selskaper og følger i hovedsak NRS 8 eller forenklet IFRS. De har dermed større valgmuligheter og mindre krav om noter. Den kanskje største ulempen ved å analysere AS, er at det ikke er kvartalsrapporter og enda har vi ikke tilgang til tall fra 2017 for flere av byråene.

2.3. Four levers of control

Four Levers of Control (LoC) rammeverket beskriver hvordan ledelsen kan vokse og samtidig opprettholde fleksibilitet, innovasjon og kreativitet, når behovet for kontroll øker.

Simons presenterer fire *levers of control*⁸ som et verktøy for dette (Simons 1995).

Det vil være ulike behov for kontroll fra organisasjon til organisasjon samt etter som premisene for aktivitetene forandrer seg over tid. Four levers of control er derfor beskrevet i en metafor av spaker, der formålet er å justere spenningen - *tension* for de forskjellige, slik at kontrollnivå kan tilpasses den enkelte organisasjonens behov.

Høy tension i én av spakene krever tilsvarende justering av en annen spak slik at kontrollen kan balanseres.

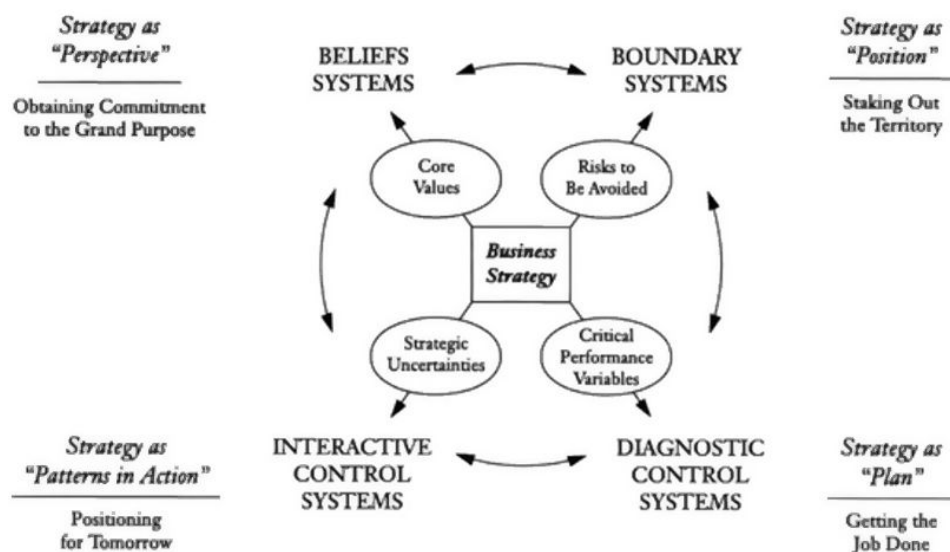


Fig 2.3.1: Levers of control (Simons 1994, fig.7.3)

Boundary systems (BDS) er basert på enkle men fundamentale begrensninger for hvordan oppgavene skal utføres. Simons mener at ytre begrensninger, som man *ikke skal gjøre*, er bedre enn konkrete instruksjoner om hva man *skal gjøre*. Dette kommer også Amabile inn på i sin forskning (2016) der hun mener det er negativt med detaljstyring av oppgaveløsning. BDS er en av det mest grunnleggende styringsverktøyet i en bedrift og

⁸ Vi vil videre henviser til dette verktøyet som "levers", eller "LoC" for å beholde original kontekst til begrepet.

operasjonaliseres i budsjetter og *codes of conduct* som setter standarder for hvordan en oppgave ikke skal utføres i organisasjonen. Er altså med på å styre frihet og kreativitet innenfor gitte rammer.

Beliefs systems (BFS) skaper mer samarbeid ved at de ansatte har like verdier. Visjoner og kjerneverdier skal kunne inspirere ansatte og fokusere mot nøkkelmål for bedriften. Belief system gir i seg selv mulighet til autonomi og blir viktigere når selskapet blir større og avstanden mellom ledelsen, avdelingene og mennesker, øker.

De to andre levers er de som intuitivt sett kan føre til begrensninger/constraints, hvor de har en styrende effekt på de ansatte, en såkalt “negativ effekt” (Simons 2000)

Diagnostic control systems (DCS) er verktøyet for at ledelsen skal kunne holde kontroll på framgang mot gitte strategiske mål og profitabilitet samt avlaste ledelsens byrde av konstant overvåking av arbeidet.

DCS er en av basis kontrollsystemene og er gjerne operasjonalisert i insentiver og sanksjoner for å stimulere til fokusert styring mot definerte mål. Ledelsen bruker konkrete målbare indikatorer for profitabilitet, vekst og fremgang som måles og premieres mot gitte standarder. Disse virkemidlene kan derimot ha begrenset effekt og kan skape press i forhold til ytelse og kan i verste fall føre til opportunistisk atferd og *gaming*⁹ der BDS er svakere implementert eller at målene er naivt definert (Simons 1995, p.82).

DCS er altså en form for kilde til eksterne motivasjonsfaktorer og det er viktig at de måler fremgang på en måte som ikke kan oppfattes som detaljfokuserte incentiver. Dette kan bidra til å hemme kreativiteten.

Interactive control systems (ICS) skal hjelpe ledere å identifisering strategiske trusler og muligheter for å endre seg etter utviklingen i bransjen eller markedet. Leveren er ment som en måte å legge til rette for proaktivitet, ved at ledere involverer seg og fokuserer organisatorisk oppmerksomhet på strategiske usikkerheter.

Strategisk har dette to dimensjoner, dimensjonen én handler om hvordan kommunisere

⁹ Gaming er et uttrykk for å utnytte etablerte insentivsystemer for å oppnå resultater uten å oppfylle intensjonene bak systemet.

selskapet sin strategi til de ansatte, altså tilsiktet strategi. Dimensjon nr. to går ut på hvordan ledelse oppdager fremvoksende strategier som de ansatte med tett kundekontakt, har mulighet til å oppdage.

LoC som styringssystem

Simons presiserer i sin definisjon at LoC er formaliserte kontrollsystemer, implementert i bedrifter i takt med behovet for kontroll når en organisasjon blir større og kontakten mellom ledelse og alle ledd i organisasjonen blir utfordrende. Dermed er BDS og DCS det to systemene som tidligst implementeres som formelle systemer.

Disse kontrollsystemene er betegnet som negative i den grad de er ment for å styre og kontrollere, framfor å motivere. Dette skaper behov for balanse gjennom BFS og ICS som tilfører verktøy for kommunikasjon av visjoner, læring og strategi (positive levers).

Der DCS er leveren som fokuserer på implementering av tilsiktet strategi, fra intensjon til realisering gjennom målstyrte tiltak, er ICS ledelsens verktøy for å hele tiden tilpasse seg endringer i strategiske betingelser samt å påvirke organisasjonen til kontinuerlig læring. Disse systemene fasiliteter, oppmuntrer og gir mulighet til eksperimentering og belønner kreativ tenkning på individuelt nivå. BFS inspirerer både tilsiktet og utilsiktet strategi ved at systemet inspirerer de ansatte til å fokusere på bedriften sine målsetninger og visjoner samt motiverer de ansatte til å søke og skape muligheter til å realisere selskapet sine målsetninger. Ved å skape samhold, tilhørighet og motiverer til å oppnå felles mål. Boundary systems er med på å guide de ansatte så de holder strategien innenfor gitte rammer.

Simons (1995) poengterer at styrken til de fire levers ikke ligger i hver enkelt lever, men hvordan de fire levers er brukt sammen og supplerer hverandre, hvor balansegangen mellom de positive og negative levers skaper det optimale økonomistyringssystemet. Det er særlig balansegangen mellom de positive og de negative levers som er nøkkelen til optimal ledelse og styring. Diagnostic og boundary systems er sett på som de negative levers som er ment til å påvirke de ansatte ved å sette begrensninger og belønning, altså eksterne motivasjonsfaktorer. Belief og interaktive systemer er verktøy som er ment til å oppmuntrer til samarbeid, læring og informasjonsflyt for å påvirke de ansatte sin indre motivasjon.

Selskaper som klarer å balansere disse fire dimensjonene vil kunne være både effektive og innovative.

Empowerment/myndiggjøring av de ansatte handler om at ansvaret som tradisjonelt ligger på ledere i organisasjonen blir i større grad forskjøvet på de ansatte, som får større frihet og dermed større ansvar for sine handlinger (accountability). Markedet og miljøet organisasjoner opererer i får stadig høyere tempo, hvor det er et større behov for å respondere raskt på endringer. For at selskapet skal være rask til å respondere er det behov for at hver enkelt ansatte har større frihet og ansvar, til å ta beslutninger og handle uten å måtte forhøre seg med leder. Ved større grad av frihet vil også viktigheten at den enkelte ansatte handler etter organisasjonen sine interesser og det vil dermed være behov for større behov for ansvarliggjøring av den enkelte. Hvis den ansatte ikke har klart for seg hva organisasjonen står for, hva de skal og ikke skal tilby så vil selskapet rask få en uklar strategi som trekker i alle retninger. Det er nok derfor Simons (1995) nevner dette:

«Most writing on empowerment fails to recognize that empowerment requires greater control.» (1995, p.163).

Det vil være viktig å særlig kommunisere bedriften sine kjerneverdier (belief) rammed/spilleregler (boundary) selskapet ønsker å operere innenfor, når det er større grad av empowerment av ansatte med direkte kundekontakt. Ved “dårlig” bruk av LoC vil organisasjonen oppleve “control failures” eller at de ansatte ikke er empowered nok, igjen så ser vi viktigheten av å finne den gyldne middelvei. Hvor viktig myndiggjøring av de ansatte er vil være påvirket av hvilke organisasjonsmiljø selskapet operer i.

Simons sammenligner videre kontrollbehovet med bremsesystemet på en bil og argumenterer med at bremsene er dimensjonert for at bilen skal kunne ha en større motor. Høyere ytelse, krever altså større grad av kontroll (1995, p.84).

Selv om LoC er beskrevet som formaliserte systemer, betyr ikke dette at de samme systemene eksisterer som uformelle systemer. Formaliseringene er skapt av behovet for å erstatte den samme typen kontroll som mindre selskaper har før de blir store, og er derfor bygget på uformelle egenskaper.

2.3.1. Ledelse og kreativitetsparadokset

Til nå har vi diskutert hvordan ledelsen kan påvirke kreativitet, hvor det er veldig viktig at organisasjonen klarer å beholde og stimulere den indre motivasjon til de ansatte, ved å gi dem frihet og empowerment i hverdagen (Speklé et al. 2014) kommenterer at det har vært en konflikt mellom frihet og kontroll:

«The organizational behavior and social psychology literatures have concluded that freedom over one's work enables creativity while control is a barrier to creative thought and output (e.g. Amabile et al. 1996; Zhou 2003; Zhou & George 2003; Shalley et al. 2000).»

Simons' *Four levers of control* (1995; 1994) diskuterer dette, og Speklé et al. (2014) bygger videre på dette "dilemmaet" i sin artikkel, hvor de nevner at litteraturen til MC (management control) ikke har et like pessimistisk syn på kontroll- frihet/empowerment og kreativitet. MCS litteraturen har en mye bredere definisjon på kontrollsystemer, hvor det er forsket på kontroll som gir rammer og begrensninger av uønsket adferd (boundary system).

De streifer også inn på at ekstern motivasjonsfaktorer som belønningssystemer eller andre monetære motivasjonsfaktorer ikke har vist seg å ha en positiv påvirkning på kreativ ytelse, de viser til tre studiene hvor det er gjennomført eksperimenter med monetære belønninger (Kachelmeier & Williamson 2010; Kachelmeier et al. 2008). Incentivsystemer sin påvirkning på kreativitet kommer vi nærmere inn på i neste delkapittel.

Vi har i kapittelet over gått grundig igjennom Simon (1995) rammeverk levers of control Speklé, Van Elten og Widener (2014) har testet ut Simons sine påstander og kommer fram til følgende:

*«Our structural equation model shows that that the intensity of use of the LoC system is positively associated with empowerment and, in turn, with creativity. Moreover, we find that the **intensity of use of the LoC system has a positive direct effect on creativity**, and that the effect of this system in total is larger than the sum of the individual effects of the four separate levers.»(Speklé et al. 2014, p.3)*

Dette betyr at det ikke trenger å være en konflikt mellom implementering av kontrollsystemer og en organisasjons kreativitet og evne til innovasjon. De konkluderer faktisk med at bruken av LoC kan føre til økt kreativitet, ved at de ansatte blir fokusert på de riktige oppgavene, og at de forstår hva de skal jobbe mot. Det er med andre ord ikke en konflikt mellom intensiv bruk av kontrollsystemer og kreativitet, det er et paradoks hvor det er mulig å faktisk styrke kreativitet ved å bruke LoC på en hensiktsmessig måte. Det skal sies at Loc bruker to positive spaker belief og interactive, som de fleste ikke vil assosiere med control system. Intensiv bruk av Loc betyr ikke detaljstyring som åpenbart vil være negativt for kreativitet, hvor det er trolig at derfor tidligere forskning har funnet denne konflikten mellom kontroll og kreativitet. Det er altså mye som indikerer at det er et slags paradox, hvor det er uvisst hvor mye eller hvilke kontroller som er det optimale for å beholde, eller skape kreativ ytelse i organisasjonen. Intensiv bruk av LoC gir mulighet til å belyse problemer og konkretisere hva som skal løses for den enkelte ansatte, ved å sette rammer og regler for å styre de ansatte i riktig retning ved hjelp av boundary systems. Beliefs systems motiverer og guider de ansatte ved til å jobbe sammen mot felles mål. Diagnostic fører til at ledelsen oppdager problemområder samt motiverer de ansatte til å produsere effektivt, blant annet ved hjelp av belønningssystemer. Interactive systems er med på å stimulere til kommunikasjon og et fokusere bedriften til å være framtidsrettet (Speklé et al. 2014)

Dette er ikke nødvendigvis motstridende med hva Amabile har funnet ut om viktigheten av intern motivasjon via progresjon og meningsfylt hverdag, myndiggjøring og autonomi for kreativitet, slik vi har nevnt tidligere.

Fujii (2015) har også prøvd å “løse” dette paradokset; Han nevner at tidsbegrensninger ofte vil redusere ansatte sin autonome tenkning og oppførsel, som igjen kan ha negativ innvirkning på kreativitet, men kommenterer at dette ikke alltid stemmer, såfremt det ikke går utover indre motivasjon (Hennessey & Amabile 2010). Det er forskning som har kommet fram til at tidspress kan fremme kreativitet. Hvor det er forskning som viser at finansiell og input begrensninger kan være positivt for kreativ ytelse (Moreau et al. 2005). Det er med andre ord et paradoks (Rosso, 2014; Sagiv, Arieli, Goldenberg, & Goldschmidt, 2010). Fujii går inn på de forskjellige studiene som har prøvd å løse paradokset, hvor han diskuterer svakheter eller begrensninger ved studien. Som nevnt tidligere er kreativitet vanskelig å forske på hvor det er vanskelig eller umulig å finne en “perfekt” måte å måle og undersøke kreativitet på.

Fuji går også inn på at kreativitet tar lang tid hvor man nødvendig å undersøke teamet over et langt tidsperspektiv:

«According to Gruber and Davis (1988. page 256), “creative work is not a matter of milliseconds, minutes, or even hours but of months, years, and decades»

Derfor har han gjennomført en kvalitativ casestudie av et markedsføringselskap, over ledelsens styring av kreativitet på lang sikt. Han nevner at flere studier har vært løsrevet fra virkeligheten, hvor de har prøvd å se på kreativitet isolert fra utenfor bedriftens kontekst, hvor de dermed ikke har fått besvart spørsmålet hvordan man optimalt burde styre for kreativitet. Samlet sett antydte resultatene at ledere kan forbedre ansattes kreativitet ved å innføre begrensninger gjennom organisatorisk rutiner. Fujii sin studie indikerer (2015) at prosedyriske begrensninger og bevissthet øker kreativiteten, hvor disse begrensningene ikke hemmer kreativiteten under situasjoner der de betraktes som organisatorisk rutine av de ansatte. Begrensninger førte til at de ansatte kunne fokusere på oppgaven og nye idéer på fordi veldefinerte regler og prosedyrer ga rammer for en positiv påvirkning på kreativitet.

Dette sammenfaller med Simons (1995) og Spèkle (2014) sine funn om at ytre begrensninger om å *ikke gjøre dette* skaper et stimulerende kreativt miljø framfor detaljstyring.

“However, given the results in the literature, these constraints possibly inhibit creativity. This is because the procedural constraints restrict employees’ autonomous improvements, and constraints of consciousness restrict employees’ thinking. In other words, constraints both enhance and inhibit creativity; thus, the paradox of constraints on creativity remains unresolved.” (Fujii 2015, p.74)

Han klarte ikke å løse paradokset, men resultatene av studien antyder at organisasjonsrutiner kan være nøkkelen til å løse “the paradox of constraints on creativity”.

2.3.2. Insentiver sin påvirkning på kreativ ytelse

Grabner (2014) foreslår at bruk av insentiver kanskje ikke vil være effektive når det gjelder å fremkalle kreativitet på kort sikt. Men mangel på insentiver er også problematisk ved at det ikke gir ansatte stort rom for kreativitet, og som gir for stort spillerom for uproduktiv kreativitet (dvs. kreativitet for kreativitetens skyld).

Kachelmeier et al. (2015) har i sin forskning gjennomført to eksperimenter for å se på en mer langsiktig effekt, insentiver har på kreativ problemløsning. De har kommet fram til insentiver har en positiv effekt på kreativitet ved å sammenlikne fast lønn med prestasjonsbaserte kortsiktige insentiver. Det er ingen positiv effekt ved å se på kort sikt, men derimot har de funnet en målbar positiv effekt på lengre sikt. De finner altså at mengdebaserte incentiver har positiv innvirker på både kreativitet og antall enheter produsert.

Disse funnene kan være en forklaring på populariteten i ytelsesbaserte insentiver (belønningssystemer) i firmaer hvor de har et høyt fokus på kreativitet. Hvor de mest kreative selskapene som var de som hadde mest mengdebaserte bonussystemer ifølge en spørreundersøkelse gjennomført av Grabner (2014). Dette er også noe Simons nevner, at Empowerment og kreativitet krever høyere grad av styring pga. at ansatte har lett for å mistet fokuset på oppgaven som faktisk skal gjennomføres og derfor kommer opp med ideer eller løsninger som ikke er i tråd med bedriften sine mål og strategier.

Deres resultater er motstridende med funn i særlig psykologi litteraturen men også i MC, hvor de argumenter for at eksterne insentiver underbygger indre motivasjon for kreativ oppgaveløsning.

Kachelmeier et al. (2015) har kritisert denne forskningen hvor de ikke har forsket på insentiver sin påvirkning på kreativitet over et langsiktig perspektiv. Dette samsvarer med kritikken til Fujii (2016)

Langsiktige perspektiv er mer passende fra et nevropsykologisk¹⁰ perspektiv. Hvor det er forklart at kreativitet krever en vedvarende defokus periode (ofte må man ha en pause fra en oppgave for å så ta den opp igjen etter en viss tid) oppmerksomhet over tid (Dietrich 2004). Om vi tar Amabile & Pratt sine synspunkter i betraktning (2016; 1988), kan Kachelmeier et al. sine forsøk i et isolert miljø ha skapt motivasjon blant deltakere i forsøket. Men da gjerne gjennom en mer distansert kompetitiv og leken situasjon uten avhengighetsfaktorer som lønn for livsopphold slik de ville hatt i en jobbsituasjon eller andre maktforhold, slik vi finner i arbeidslivet.

Hva er grunnen til de forskjellige resultatene i forskningen på insentivsystemer, hvor store deler av MC litteraturen kommer fram til at insentivsystemer kan være positivt relatert til kreativitet, mens innen psykologi fagfeltet kommer de fram til at det i beste fall har en moderat positiv effekt. Kommer det av metodologien de bruker? forskjellige måte å måle kreativitet? kort vs langsiktig forskning? kvantitative vs kvalitative? contingent factors? bias? etc. Det er fordeler og ulemper ved de fleste metoder, hvor det særlig er vanskelig å måle kreativitet, som er subjektiv av natur. Det samme kan sies om MCS som ifølge gjennomgangen til (Anon 2016) er vanskelig å studere og forskning har kommet fram til forskjellige resultater og motstridende MCS anbefalinger.

¹⁰ Neuropsykologi er studien av hjernens struktur og funksjon som de relaterer til spesifikke psykologiske prosesser og atferd (Walsh 1987)

2.4. Oppsummert og MCS

I en kreativt kompetitive selskaper, med en dynamisk prosess mellom ledelse og kreative vil det ikke være nok med ét overordnet ledelsessystem.

Komponentmodellen (Pratt & Amabile 2016) som vi har omtalt tidligere, legger intern motivasjon som en av betingelsene for kreativ ytelse hos ansatte. Fra et ledelsesperspektiv vil det derfor være ønskelig å legge til rette for, og underbygge disse egenskapene gjennom synergerende motivasjonsfaktorer for å nå overordnede mål for bedriften.

For å oppnå best mulige prestasjoner for ledelsen, er de derfor avhengig av å kunne styre prosessene betinget av disse.

Innenfor organisasjonsteori, er det ikke noen beste måte å organisere og lede et selskap på. Dette er betinget av situasjon selskapet befinner seg i. Dette blir sett på som de viktigste betingede faktorene som styrere hvordan ledelse og økonomistyring - Management Control Systems (MCS) utøves i selskapene: Strategi, størrelse, organisasjonsstruktur, eksternt miljø, teknologi, lands kulturelle faktorer. Dette refereres til som contingency theory som handler om at noe er sant kun under spesielle forhold eller *contingencies* (Chenhall 2003).

Både *Four Levers of Control* (LoC) og *The Dynamic Componential Model* representerer slike modeller med hvert sitt utgangspunkt. De er begge laget for å forstå og konseptualisere dynamikken i en organisasjon og beskrive betingelser som grunnlag for strategiske valg. I tolkning og analyse vil vi behandle disse som teoretisk bakgrunn og verktøy for styring og ledelse. Vi vil også bruke originale benevnelser for å unngå eventuelle tap av kontekst i oversettelser av begrepene.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi drøfte hvilke valg vi har gjort i forbindelse med innsamling av data for denne undersøkelsen samt metode, metodologi og teknikker.

Ut fra innhentede måleparameter, vil vi plassere selskaper innenfor valgte bransje (domene), rangert i vår modell. Av disse selskapene vil vi studere utvalgte selskaper og se på egenskaper i form av styringssystemer og relevante indikatorer som kan belyse deres prestasjon i lys av vår problemstilling.

3.1. Forskningsdesign

Vår forskningsdesign er en casestudie av kreative kommunikasjonsselskaper, for å studere hva slags ledelse og kontrollsystemer selskapene bruker for å opprettholde kreativitet og økonomisk konkurransekraft.

For å kunne se på dette er vi avhengig av å definere et mål for kreativitet for å kunne rangere selskaper i henhold til dette. Videre må vi kunne rangere økonomisk ytelse basert på et måleparameter. Deretter kan vi, i lys av våre rangeringer, velge ut selskaper hvor vi kan se på MCS og styringsverktøy samt kreative forutsetninger.

Vi har derfor valgt å undersøke dette fenomenet ved å en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse av selskaper som har deltatt i Gullblyanten (GB) fra 2012-2016¹¹. Vi vil redegjøre for denne, senere i dette kapittelet.

- I. Kvantitativ del som består av sekundærdata: Rangering av selskaper i bransjen etter lønnsomhets parametere (ROA) samt kreativ rangering basert på premieringer i Gullblyanten.
- II. Kvalitativ del som består av primærdata: Kvalitative intervjuer av strategisk utvalgte selskaper.
- III. Belyse sammenhenger mellom ledelse, MCS og rangeringer innenfor økonomisk og kreativ ytelse.

¹¹ Gullblyanten er en årlig kreativitetskonkurranse for reklame- og kommunikasjonsarbeid, drevet av bransjens egen organisasjon, Kreativt Forum.

Vår hovedfokus er dybdekunnskap i en eksplorativ kontekst, hvor vi legger mest vekt på kvalitative intervjuer. Et casestudie har et bredt bruksområde og kan brukes til å beskrive et fenomen, teste teori og teorigenerering. Vår studie fokuserer på å belyse mulige ny kunnskap som grunnlag for videre forskning, samt teorigenerering. Vi vil gå nøyere inn på hva, hvordan og hvorfor vi har valgt akkurat dette designet senere i kapittelet.

Det er vanskelig å plasserer undersøkelsen i et konkret filosofisk paradigme. Vi heller mot svak sosial konstruksjonistisk epistemologi¹², samt en svak relativistisk ontologi¹³, som bygger på at det er flere sannheter (hva som påvirker og motiverer en person til å være kreative vil ikke være helt homogen med en annen person, vi mener dog at det finnes sannheter men at disse vil være påvirket av forskjellige individuelle faktorer utenfor det vitenskapelige domene).

3.1.1. Case studie

Kreativitet er et fenomen det er vanskelig å definere universelt som er subjektiv av natur. Selv om ledelse og kontrollsystemer i stor grad lar seg definere, vil sammenhengen mellom kreativitet og ledelse være uklar. Kreativitet eksisterer, slik Amabile beskriver det, innenfor en sosial konstruksjon der relevante observatører, uavhengig kan enes om at noe er kreativt (Amabile 1983). Derfor må vi observere ledelse og kreativitet i samme miljø for å utforske hvordan disse påvirker hverandre.

Amabile og Pratts modeller (1983; 2016) beskriver tre grunnkomponenter, der *kunnskap innenfor domenet*, altså profesjonskunnskap, er én forutsetning for kreativ utfoldelse. Det betyr at kreativt potensiale og evne er relativt også til denne komponenten. Derav vil kreativitet, eller definisjonen av fenomenet variere med konteksten det oppfattes i. På dette grunnlaget anser vi bransjen selv som den beste kilden til rangering av kreative prestasjoner gjennom bransjens mest anerkjente kreativitetsrangering, Gullblyanten.

Som utgangspunkt for undersøkelsen, har vi valgt å utforske vår problemstilling gjennom en kvalitativ undersøkelse basert på flere klider, fremfor en ren kvantitativ studie.

¹² Epistemology is the philosophy of knowledge and involves long-standing debates about what knowledge is and how it is obtained (Brinkmann & Kvale 2014).

¹³ Ontology is philosophical assumptions about the nature of reality, what it is to know (Brinkmann & Kvale 2014).

En kvantitativ studie vil kunne synliggjøre funn i et mere positivistisk paradigme. Data vil være statistisk kvantifiserbare og dermed gjøre det mulig å etterprøve våre funn presist, men vil ikke ha rom for å se på flere parametere i studien. Dette krever dessuten et stort nok utvalg for å oppnå tilstrekkelig reliabilitet, og mulighet for generalisering av funn. (Easterby-Smith et al. 2015).

To innledende faser

For å oppnå et best mulig case har undersøkelsen to innledende faser, der første del av undersøkelsen består av en utvelgelse og rangering av relevante selskaper basert på sekundærdata, slik vi har nevnt. For å bygge reliabilitet, har vi foretatt et utvalg fra populasjonen basert på kriterier om selskapenes levetid, pålitelighet i datamaterialet på tvers av kilder, deltagelse i GB samt tilgjengelighet av data. Vi kaller dette utvalget “Hovedutvalget”.

I vår kvantitative del vil det være mere positivistiske kvaliteter i data, men selv her vil det ha subjektive innslag på grunn av at kreativitet og økonomisk ytelse ikke kan måles fullt objektivt. Det vil alltid være subjektive valg på hvilke ratios, tidsperspektiv, og kalkuleringsmetoder man bruker samt at kreative rangeringer, som vi vil komme inn på, er subjektivt målt innenfor domene og kontekst.

I andre fase av vår undersøkelse er det fordelaktig å studere problemstillingen i en delvis eksplorativ kontekst gjennom intervjuer.

Temaet vi undersøker har tre dimensjoner: Kreativitet, økonomisk prestasjon og ledelse/kontrollsystemer. For å undersøke dette temaet vil det kreve at vi går ned i dybden på utvalgte caser. Disse er valgt ut på grunnlag av rangeringer fra fase én, og studert relativt til hverandre. Vi kaller dette utvalget “begrenset utvalg”, og består av 7 selskaper hvor vi har intervjuet til sammen 9 personer i forskjellige posisjoner.

Våre intervjuer er gjennomført med et forskningsperspektiv der forskeren skal være distansert og ekstrahere kunnskap fra intervjuobjektet hvor vi prøver begrense egen deltagelse i intervjuet, utover spørsmålsstillinger, og begrense faren for påvirkning av intervjuobjektet. Vi vil basere intervjuene på åpne spørsmål innenfor tre hovedtemaer; Kreativitet, strategi og økonomisk styring. Innenfor disse temaene har vi stilt oppfølgingsspørsmål for å grave videre

(“laddering”) og komme dypere inn i mulige observasjoner underveis (Easterby-Smith et al. 2015). Det vil derfor være vanskelig å se full reliabilitet i forhold til en duplisert studie på grunn av variasjon i respondenter og tilgjengeligheten av disse.

3.1.2. Begrensning av utvalg

Vårt utvalg er basert på kreativ konkurranseevne og vår begrensning er basert på kreativ og finansiell målbarhet. For både finansielle og kreative målinger er det fordelaktig å gjøre en grovsortering på selskapenes alder og evt. antall ansatte slik at utvalget vil bli noenlunde homogent. For begge kriterier ser vi det som avgjørende at det finnes data over en viss periode. Unge selskaper kan ha spesielle finansielle situasjoner og kreative prestasjoner. Ut fra vårt formål om å se på MCS, er det viktig at ledelse har vært en faktor over tid slik at dette har relevans for selskapets prestasjoner. Derav bør vi basere vårt utvalg på at firmaet har eksistert en stund, og vært på “egne ben” i mere enn 5 år.

Diskvalifisering og eliminerings

Enkelte selskaper lar seg ikke analysere på grunnlag av data fra Gullblyanten og Proff.no. Dette har ulike årsaker som upålitelighet mellom oppgitt deltager i Gullblyanten og tilgjengelige tall fra Proff eller at enkelte bidrag er sendt inn under andre selskapsnavn. Disse har vi merket av med rødt i regnearket, og senere sortert utenfor hovedutvalget. Informasjonen beholdes i materialet, men denne utelates ved rangeringer senere. Videre er innsendinger fra enkeltpersoner uten foretak også eliminert. Andre data er konsolidert under ét selskap, der informasjon viser seg å ha opprinnelse i felles foretak. Dette kan være på grunn av omorganiseringer i selskapene, der ansatte kun er flyttet over i nytt juridisk foretak eller savellesfeil i datakilder.

3.2. Målinger i vår studie - Fase I

Vi vil forsøke å tydeliggjøre hvordan vi har valgt å gjøre utvalg og hvorfor vi har tatt disse valgene. Vårt valg av kommunikasjonsbyråer¹⁴ er tatt som en følge av vår forutsetning om å se på ledelse og styring innenfor miljøer der kreativitet er en kompetitiv faktor. Valgte selskaper tilbyr et miljø vi kan undersøke i denne kontekst. Videre ser vi på økonomisk ytelse ut fra ratioer hentet fra offentlig rapportering av regnskapsdata.

3.2.1. Økonomisk måling

Det er krevende å regne ut kapitalkostnad i private selskaper. Modellene som blir brukt er bygget på ASA selskaper som har mer omfattende rapporteringer og tilgjengelige data. En verdivurdering av selskapet vil kreve dybdekunnskaper om selskapet og antagelser om vekst, reinvestering og risiko som vil kreve antagelser og vurderinger som kan mer svekke objektiviteten til økonomisk vurdering enn å styrke den.

Dette er mulig også for mindre selskaper, men det går utenfor vårt fokus i denne oppgaven og vi velger derfor en mer grov vurdering av økonomisk ytelse, basert på økonomistyring og ratios. Vi kommer dog til å bruke litt investeringsteori når vi går litt mer i dybden på selskaper vi har valgt ut hvor vi kommer til å ta vekst med i betraktningen samt at vi ser på kapitalkostnad som et bedre mål på risiko enn regnskaps ratioer og bruker derfor gj.bransje utregning av cost of capital (WACC) som et minimum risk parameter.

Det finnes utallige finansielle ratios og vi velger å fokusere på ROA for ranking av lønnsomhet og ser videre på ROA i forhold til våre kreativitsratioer. Vi ser i tillegg på resultat av drift i %, likviditetsgrad 1 og soliditet (EK%) ved utvelgelse av selskaper. Men det er helt klart ROA som vil være den viktigste parameter i analyse av økonomiske prestasjonen til selskapene.

I likhet med våre kreativitetsmålinger, ønsker vi å se på prestasjoner over 5 år og velger å beregne gjennomsnittet av våre rater over perioden. Grunnen til dette er at det er relativt store svingninger fra år til år i mange av selskapene, derfor mener vi at dette vil gi et mer riktig bilde av selskapet sin finansielle stilling. Dette betyr at vi også luker ut de yngste selskapene, ved å se på selskaper som har en levetid på 5 år.

¹⁴ Reklame, PR og kommunikasjonstjenester

Vi har et godt eksempel på hvorfor det er farlig å bare legge ett år til grunn, hvor to selskaper som bare hadde eksistert i 1 år hadde veldig høy profittmargin og ROA, men marginene var så godt som ubrukelige for å vurdere faktisk ytelse. Grunnen til dette var at de nesten ikke hadde tatt ut lederlønn, hvor en normal lønn ville ha gitt dem lave marginer. Dette er et eksempel på at det ikke er tilfredsstillende å kun se på marginer, særlig på et års perspektiv av unge selskaper. Noe annet som er en liten begrensning er at vi ser på tall fra 2012-2016 mens vi nå er godt inn i 2018, pga. at tall for 2017 enda ikke har kommet for de fleste av selskapene. Dette innebærer at vi har et mer historisk perspektiv, så selskaper som har gjort store grep siste året vil urettmessig komme dårlig ut. Dette er ikke noe vi har kontroll over og en begrensning man må ha i bakhodet når man leser analysen av selskapene.

Vi ser den samme utfordringen ved analyse av kreativitets-rater hvor vi har sett på gjennomsnittet over 5 år. Her er det viktig å opprettholde konsistens for å minimere at for mange utenforstående antakelser påvirker studiene.

Finansiell prestasjon

Finansiell prestasjon er vår avhengige variabel der vi leter etter prediktive variabler i bedriftens MCS. For økonomiske prestasjoner, vil det være flere finansielle ratios vi kan bruke. Utfordringen er å finne en ratio som gir en likeverdig vurdering av selskapene. Elementer som kan påvirke slike ratios, er bla. størrelse, alder (f.eks. investeringsgrad, ansatte..), eller organisasjonsstruktur.

I likhet med premieringer i Gullblyanten vil vi derfor forsøke å finne et mest mulig likt utvalg for sammenligning. Likheten må være basert på premisser de enkelte selskapene opererer under i form av eksternt miljø og interne ressurser.

3.2.2. Kreativitetsmåling

Behovet for en måleskala for kreativitet vil være vanskelig å forankre godt i forhold til reliabilitet, men med støtte i teori kan vi hevde at aktører innenfor domenet de arbeider i kan vurdere kvaliteten på kreativitet (Ford 1996). Denne filosofien er også utgangspunktet for Amabiles “The Consensual Assessment technique” (Amabile 1982) som er bygget opp av en jury, eller dommere fra et gitt domene der disse uavhengig bedømmer kreative prestasjoner. Deres vurderinger sammenfattes og et gjennomsnitt av vurderingene legges til grunn for

endelig vurdering. Baer et al. (2004) kom fram til, i en utvidet kvantitativ studie at denne vurderingen er pålitelig også i ikke-parallele kreative prosesser, altså prestasjoner i forhold til diversifiserte oppgaver samt at en større jury vil øke pålitelighet i en slik vurdering.

Ut fra dette kan vi bruke bransjens største og eneste rangering av kreativitet; Gullblyanten (GB). Med data fra premieringer i denne konkurransen kan vi lage egne ratios i forhold til innsendte arbeider, verdi (gull, sølv... diplom).

Gullblyantens jury består av et utvalg av “eksperter” fra bransjen selv og vi må se på antallet jurymedlemmer i perspektiv av reliabilitet for denne som måleinstrument.

Det finnes et stort antall byråer som ikke sender inn til GB. Disse vil derfor ikke være med i populasjonen og ikke gjenstand for vår rangering. Det vil være mange grunner til at disse ikke deltar, men dette vil være et for omfattende tema for vår oppgave og derfor utenfor vårt fokus. I et konkurranseperspektiv, kan vi anta at byråene selv vurderer sine arbeider som kreativt kompetitive når de velger å sende inn til en slik konkurranse og at de dermed kvalifiserer til vårt utvalg.

I vår skala vil vi i dette tilfellet, kun rangere selskaper relativt til hverandre samt innenfor data om innsendte arbeider og ikke definere noe absolutt nullpunkt eller topp. Dette vil derfor kun representere et utsnitt av bransjen som sådan, men for oss er dette ikke viktig for studien da vårt formål kun vil være å rangere innenfor et utvalg for å kunne studere MCS i dette begrensede miljøet.

Gullblyanten som konsensuell vurdering

Gullblyanten er en pris som utdeles hvert år bransjens egen interesseorganisasjon, Kreativt Forum (KF). Prisen er rangert i Gull, sølv, bronse og diplom og konkurransens formål er å vise det beste av kreativ kommersiell kommunikasjon i Norge.

Ved å plukke ut, samle og premiere arbeider som i valg av både strategi/konsept, idé og utførelse viser evne til å engasjere målgruppen. (Kreativt Forum 2017)

Innsendte arbeider vurderes av en juryen, og denne velges hvert år av jurypresidentene- med følgende føringer:

- Det skal tilstrebes en 50% kjønnsbalanse
- Det skal tilstrebes en god alders balanse
- Hovedvekten av jurymedlemmene bør ha markert seg kreativt (men det skal også være plass for yngre kreatører, ref alders balansen)
- Jurymedlemmene må være medlem av kreativt forum
- Det kan kun være ett jurymedlem fra samme byrå/byråkonstellasjon i hver jury (av habilitetshensyn). Det innebærer også at det er et krav om at man ikke har skiftet byrå i løpet av siste år (dvs at man ikke er inhabil for flere byråer)

I tillegg ønsker man å unngå at de samme menneskene sitter flere år etter hverandre (dvs. satt du i fjor, er du ikke førstevalg i år) (Benedikte Løvdal, KF)

I Gullblyantens forklaring av juryering, beskrives denne slik:

“Juryering foregår ved at eks juryer får tildelt en noenlunde lik mengde jobber fra kategoriene 1-19. Juryene premierer hvilke jobber som skal få diplom eller bedre.

Det deles ut metall/diplom innen hver kategori, men det er ingen fast “metallkvote” pr. kategori, og det er ikke gitt at det deles ut metall i alle kategoriene. Nivået settes uavhengig av kategori, det vil si at hvis det er flere gode jobber i en kategori så kan det deles ut flere gull. Er det et lavt nivå, derimot, kan det hende at det ikke deles ut noen form for metall i det hele tatt.” (Kreativt Forum 2017)

I motsetning til Consensual Assessment Technique (CAT), vurderes det i Gullblyanten (GB), arbeider og kreativ prestasjon på et organisasjonelt nivå og ikke individuelle prestasjoner.

Utover dette mener vi GB har flere metodiske fellestrekk med CAT.

Jurymedlemmer velges ut fra mangfold og erfaring innenfor domenet og kreative “markeringer”. Det utøves endelig vurdering ut fra konsensus blant deltagere basert på hvert enkelt jurymedlems subjektive vurderinger.

Rangering skjer innenfor innsendte arbeider, men vurderes også opp mot prestasjonsnivå i forhold til strategi/konsept, idé og utførelse slik at avstanden mellom rangeringen er en

subjektiv, og siden samtykkende vurdering av oppnådde prisverdige mål i arbeidene. Dette kan resultere i at det blir flere eller ingen premiering i en valør (for eksempel to sølv vinnere eller ingen bronse).

Vi er klar over at juryenes metode i GB ikke har, av det vi kjenner til, samme grad av konstruksjonsvaliditet som CAT. Vurderingene er tilsynelatende uten randomisering fra de enkelte jurymedlemmer og uten rangering av dimensjoner slik CAT beskriver.

Men GB er en vurdering av prestasjoner fra selskaper, noe som innebærer at det i stor grad er prosesser med flere individer bak prestasjonene. De endelige kreative arbeidene bør derfor ikke i like stor grad vurderes i forhold til miljø, sosiale eller tekniske faktorer, da disse er en del av ressursene bak arbeidet. Gode kreative prestasjoner fra et selskap, forutsetter med andre ord at slike ressurser er tilstede.

Anerkjennelse, kritikk og utfordringer

Gullblyanten er svært anerkjent som premiering og det stor grad av konsensus innenfor domenet (bransjen) hvor vi ser at flere av prisvinnende byråer også høster priser i andre konkurranser (Nyman 2017).

Det er lite kritisk omtale av GB, men noe av kritikken ligger i at denne er overfladisk og mangler formål eller er lite relevant for arbeidenes kvalitet (Jerijervi 2011). Vi har dog ikke funnet kritikk av Gullblyantens legitimitet eller pålitelighet. Videre er det også en utfordring i at flere selskaper ikke konkurrerer i en slik kreativitetskonkurranse. Selv om det er en bred kategoribase i GB, observerer vi at det er flere finansielt, godt presterende som ikke deltar særlig ofte. Mulige årsaker kan være segmentet de jobber i, hvor det er mindre rom for kreative løsninger og at det er vanskelig å nå opp til nivået i andre klasser som er godt synlig og har skapt presedens. Dette kan skape en opplevd avstand til prestisjetunge klasser og derav fravær i konkurransen.

Etter formålet i denne oppgaven, og sett i lys av at dette er bransjens egen vurdering av sine prestasjoner, mener vi likevel at GB representerer det beste av tilgjengelige data og pålitelighet med hensyn til konsensus innenfor domenet.

Vi vil derimot måtte ta hensyn til mulig underliggende årsaker til lav deltagelse blant enkelte. Det sagt, vil alle selskaper i utvalget vårt ha deltagelse i GB i et, eller flere år.

Kreativitetsratioer

I rangeringen av byråene har vi tatt utgangspunkt i premieringer i Gullblyanten.

Premieringene i Gullblyanten har verdiene gull, sølv, bronse og diplom.

I tillegg har vi sett på antall innsendte arbeider. Ved innsending av arbeider til vurdering i konkurransen, er det per 2017, forbundet en kostnad på mellom 2 750.- og 4 650.- per arbeid (Kreativt forum 2017). For enkelte mindre byråer representerer dette en terskel for å delta eller bidra med flere arbeider. Derfor har vi valgt å lage flere ratioer som kan sammenlignes for å illustrere for dette. For eksempel, samlet verdi av premier eller poeng pr. innsendte.

Våre ratioer er:

- Priser per innsendte bidrag: Denne ratioen gir et bilde på om selskapet har satset på å *kjøre* en god rangering ved å sende inn mange arbeider. Et rikt byrå vil kunne dominere konkurransen over mindre ressurssterke selskaper. Ratioen beskriver hvor mange priser som er vunnet i forhold til innsendte bidrag.
- Poeng: Vi har gitt premieringene fra gull til diplom poengverdier i vår vurdering slik at vi kan beregne en samlet verdi av premieringer. Formålet er å kunne sammenligne generell ytelse mot byråer som kanskje bare har vært heldige med årets deltagelse. For eksempel vil to bronse og én diplom vise at byrået presterer jevnt bedre enn én gullvinner. Vi har gitt følgende poengfordeling til de respektive premieringene:

Valør:	Gull	Sølv	Bronse	Diplom
Poeng:	4	3	2	1

Tabell 3.2.1: Valører og poeng i Gullblyantens premieringer

Problemet med å fokusere for mye på denne ratioen vil være at de større selskapene som sender inn mye alltid vil få mest poeng selv om de kanskje ikke er mest kreative per ansatt, men den er nyttig for å se hvem som vinner totalt mest. I tillegg sier det noe om selskapets fokus på kreativitet.

- Poeng per innsendte bidrag: Poeng kan være en funksjon av antall innsendte bidrag men i sammenligning, vil den samlede verdien av premier også fortelle oss noe om evne til kreativ prestasjon. Dette er en ratio som justerer poengene man vinner i forhold til størrelse eller hvor mange innsendelser selskapet foretar. Et selskap som får mange poeng men får lite poeng i forhold til hvor mange de sender inn vil få svakere kreativ score enn et lite selskap som vinner mye per innsending.
- Poeng per premie: For å sammenligne verdi av premieringer nærmere, vil denne ratioen kun rangere premierte byråer. Her vil selskaper som vinner mye gull og sølv bli vurdert høyest. Høy valør i premiering kan også si noe om hvordan selskapet skalerer i forhold til prestasjonsevne selv om de ellers ikke fremstår som mest vinnende.

Ingen enkelt ratioer er perfekte, hvor alle har sine styrker også svakheter, derfor har velger vi å se på alle de 4 ved valg av selskaper til intervjuer. Poeng per innsendt vil vi si at er den mest komplette ratioen som justerer for kreativ størrelse til selskapet.

3.3. Intervjuer og kvalitativ del - Fase II

Vi har gjennomført en Casestudie hvor vi har fokusert på semistrukturerte intervjuer. Dette er en utfordrende metode i seg selv for selv erfarne forskere hvor kvaliteten av kvalitativ data i hovedsak er forskeren sine ferdigheter som forsker, personlige egenskaper og kunnskap om temaet.

Brinkmann & Kvale (2014) påpeker at det krever mye trening for å bli en godt kvalifisert intervjuer, hvor de også diskuterer at forskningsintervjuer er nærmere et håndverk enn en metode. Et semistrukturert intervju er dog ikke like krevende som psykoanalytiske intervjuer eller ved fokusgruppeintervjuer hvor det ofte er behov for intensiv trening. I vår studie har vi sett at kvaliteten på intervjuer har forbedret seg etter hvert.

Dette er dog naturlig i kvalitative studier, da dette ikke er en statisk prosess som i rene kvantitative studier. I kvalitative studier prosessen endre seg i løpet av studien, man finner ut hvilke spørsmål som gir de mest relevante svarene hvor man også observerer om man har fått

svar på det man egentlig ønsket å få svar på (validitet) eller spor man burde ha forfulgt mere inngående.

Det har også vist seg å være litt vanskeligere enn antatt å få ideelle selskaper i forhold til spredning i kreative– og økonomiske ytelseskvaliteter der hvor vår forskning sin kvalitet og funn var betinget tilgjengelighet fra de aktuelle selskapene. Vi ønsket å snakke med 4 selskaper stereotypiske posisjoner i følge vår modell og med personer i flere ledd i organisasjonen for å kunne se mest mulig diversifiserte egenskaper hos de respektive. En annen utfordring var å finne selskap som hadde lave prestasjoner i begge akser. Da vi satt igjen med hovedutvalget, justert for eksempelvis, konkurser, fusjoner og tilgjengelige data, var det ingen slike byråer i hovedutvalget. Et lav/lav selskap vil naturligvis også være en kandidat som ikke er kommersielt drivbart, og slik sett vil dette kunne forklares naturlig. Dette utvalget med tilgjengelige intervjuobjekter, viste seg å være vanskelig å få til, men gitt eksplorative kvaliteter i studien, har dette også gitt muligheter.

Hvordan har vi kontaktet selskaper

Vi har sendt henvendelser i form av e-post til et utvidet antall byråer. Dette ble gjort for å ta høyde for at noen sa nei til vår henvendelse. Erfaringene var at henvendelser til alle relevante ansatte, fungerte best.

Dette vil naturligvis også gi mulighet for utvelgelses bias (Attrition bias¹⁵) hvor vi ikke kan kontrollere utvalget av respondenter. En mulig faktor, kan være at våre respondenter hadde bedre tid enn de andre vi henvendte oss til, men intervjuene og henvendelsene foregikk over flere uker hvor tilgjengeligheten for de enkelte også varierte. Vi har derimot kontrollert hvilke byråer vi henvendte oss til ved at vi hadde flere kandidater i hver klasse av kreativ/økonomisk ytelse slik at intervjuene vi fikk likevel var innenfor våre 4 segmenter.

Vi satte opp 4 aktuelle selskaper (strategisk utvalg) i hvert hjørne av vår modell altså 12 selskaper, hvor alle disse ble kontaktet på e-post, telefon og oppfølginger via e-post. Det var dog vanskelig å få 3-4 personer i hvert selskap på grunn av tidsmessige begrensninger hos selskapene og etterhvert også for vår del.

¹⁵ Attrition bias is a kind of selection bias caused by attrition (loss of participants), discounting trial subjects/tests that did not run to completion. (Wikipedia contributors 2018)

Vi endte opp med 9 intervjuer, etter at to ble kansellert. Dette mener vi er akseptabelt, med tanke på vår tid og kapasitet til å videre bearbeide materialet. En generell regel er at man skal gjennomføre så mange intervjuer at nytten ved å gjøre et ekstra intervju er lavere enn ressursbruken ved å gjennomføre et ekstra intervju.

I utgangspunktet ønsket vi ansikt til ansikt intervjuer som øker datakvaliteten ved å fange opp ordlyder, ansiktsuttrykk og andre subtile faktorer, samt at man kan få sett på bedriftene sine lokaler og observert arbeidsmiljøet. Dette var vanskelig å få til fordi det krever reising, samkjøring av intervjuer og finansiering. En annen utfordring med slike intervjuer er at det øker faren for utvelgelses bias, gitt den komprimerte tiden slike intervjuer ville ha foregått. Selv om ansikt til ansikt intervjuer ville ha vært ideelt, var det av praktiske grunner derfor ikke gjennomførbart. Vi mener at vi har fått gjennomført gode intervjuer hvor vi har fått god innsikt i hvordan bedriftene styrer deres kreative ressurser, vi mener derfor at telefon/skype intervjuer ikke har vært til hinder for studiens kvalitet.

3.3.1. Databehandling, transkribering og koding av intervjuer

Etter hvert intervju har vi fortløpende transkribert intervjuene, hvor vi har gjort en helhetlig ordrett transkribering med små modifikasjoner, som fjerning av få vokale uttrykk, der hvor disse med sikkerhet ikke har dypere mening. Vi er helt sikre på at ikke noe av meningen er tapt, eller at vi ikke har tilført induksjon i transkriberings prosessen. Den eneste utfordringen vi har hatt har vært lyd kvaliteten under enkelte intervjuer, hvor vi har løst dette ved å spørre respondenten om å gjenta utsagnet på nytt eller ved å utelate slike tap i transkriptene.

Vi har etter dette behandlet dataene ved å lage koder ut i fra eksisterende teori, hvor vi særlig har fokusert på Simons Levers of Control og Pratt & Amabile sin ekstensive artikkel om kreativitet og innovasjon for å lage strukturerte koder. Selv med en del strukturerte koder, har vi en utforskende studie. Dermed har vi også sett det som hensiktsmessig å ikke kun bruke disse kodene, men også laget koder underveis der dette var hensiktsmessig. Vi har en pragmatisk innfallsvinkling på kodebruk. Det har vært flere setninger hvor vi ikke har sett noe nyttig informasjon og dermed ikke laget kode av disse setningene. Koding er ikke noe man skal gjøre bare for å ha gjort det, det er ment som et hjelpemiddel i analyseprosess (Saldana 2015). Det er fortsatt forskeren som skal analysere, hvor for mye fokus på koding og

kvantitativ analyse av koder kan føre til at man går glipp av viktig informasjon.

Jo flere intervjuer man har jo større er faren for at man “drukner” i mengde data. vi har sett på det som nyttig å kode etter hvert intervju å starte koding, for å ikke måtte kode alt på en gang. Dette medfører at man ikke er i like stor fare for å bli overveldet i mengde sider, man får en lengre tid til å tenker over hvert enkelt intervju og at samtalen ligger i minnet under koding og bearbeidelse. For uerfarne forskere er det også usannsynlig at man kun koder en gang, det er veldig vanlig å gjøre koding flere ganger (Saldana 2015), dette er noe vi også har gjort for å se tydeligere kontekst i respondentenes svar.

Dette har også vært fordelaktig at vi har hatt en langvarig intervjuprosess hvor intervjuene har vært fordelt over flere uker, det her gitt oss tid til å gjøre nødvendige endringer og vurderinger av nåværende funn. Etter hvert intervju har vi også satt av litt tid etterpå til å diskutere intervjuet mens det er friskt i minnet.

Selve kodeprosessen har gått ut på at vi har startet med en pre-kode fase, hvor vi har streket under viktig, ord, uttrykk og/eller setninger.

Etter vår mening har dette vært vel så viktig som selve kodingen. Etter understrekning av det viktigste har vi også skrevet et kort sammendrag av teksten med en lettere induktiv tolkning av materialet, men særlig bare poengtert hva vi har oppfattet som viktigst i teksten. Dette har også vært med på å starte en tankeprosess og har vært fordelaktig i den langsiktige analyseprosessen for å identifisere forskjeller i de ulike selskapene. Vi har brukt Excel som program og har laget en kodeliste med 115 koder som vi har oppsummert og brukt til å oppdage viktige funn i datamaterialet statistisk.

Selv kode prosessen fører med seg ekstra utfordringer når det er flere enn en person som koder (Saldana 2015).

Vi har nøye blitt enige om hvordan vi skal kode og har siden gått over kodene og diskutert innholdet i intervjuene basert på koding.

Kodene har i hovedsak vært fordelaktig ved å se på frekvensen visse koder er brukt for å oppfatte likheter i hva de forskjellige bedriftsrepresentanter sier og mener. Vi har også brukt flere lag av koder, hvor vi har kodet for å så allokere koder over i grupper av koder, f.eks. allokert over til en av spakene i LoC rammeverket.

3.3.2. Analyse av intervjuer

Vår oppgave er i hovedsak en eksplorativ casestudie, i en slik kontekst er det argumentert for at analysemetodene som blir brukt prøver å distansere seg fra eksisterende teori og personlige forutinntatte antagelser. Grunnen til dette er ganske åpenbar, hvis man analyserer data ved å sammenligne med eksisterende funn, vil hjernen har større problemer med å oppdage nye konsepter, som igjen fører til at studien sin nytte blir redusert. Ved at det da ville ha vært mer hensiktsmessig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse hvor formålet er å teste hypoteser istedenfor for å bygge teori.

“Finally and most importantly, theory-building research is begun as close as possible to the ideal of no theory under consideration and no hypotheses to test. Admittedly, it is impossible to achieve this ideal of a clean theoretical slate. Nonetheless, attempting to approach this ideal is important because preordained theoretical perspectives or propositions may bias and limit the findings”

(Eisenhardt 1989, p.536)

Vi prøver å ikke la eksisterende teori styre vår analyse i for stor grad, hvor formålet ikke er å konkludere med statistiske prediksjoner, men å oppdage spennende konsepter i våre intervjuer. Dette er en analyseteknikk hvor vi sikter mot “Explanation building” slik den er beskrevet i (Yin 2014 kap.6).

Vi har foretatt en strategisk utvelgelse i den grad dette lot seg gjøre i forhold til utfordringer vi har omtalt. Fokuserert på størrelse, kreativitet relatert til GB utdelinger og økonomisk ytelse relater til ROA, likviditet, resultat av drift og soliditet. Vi har fokusert på selskaper som er kreativt eller økonomisk suksessfulle med vi har dog måtte gjøre visse kompromisser ved valg av selskaper og har derfor ikke et perfekt utvalg. Dette er helt vanlig i casestudier at man må være adaptiv og være klar over at slike studier ikke har en klar struktur fra design til analyse, men at det er en prosess som endres etter hvert. Yin beskriver dette kort, med at *“few case studies end exactly as planned”* (2013, p.74)

Vi har intervjuet 7 forskjellige selskaper, og til sammen intervjuet 9 personer. Det finnes ikke et klart ideelt antall caser, men mellom 4 til 10 caser blir sett på som et bra antall for å kunne bygge teori (Eisenhardt 1989, p.532).

Disse 9 består av to kreative utøvere, en direktør/daglig leder, en storkundedirektør, strategy planner, en kreativ leder, Executive Creative Director og en Account Director & Founding Partner. Vi har dermed fått intervjuet forskjellige byråer og personer med ulike roller og på grunnlag av dette mener vi at vi har fått bygget relativt dyp kunnskap om hvordan kreativitet blir verdsatt og opprettholdt i bransjen. Vår utvalg består av selskaper med forskjellig størrelse hvor det minste selskaper er på ca. 10 stykker og det største ligger på rundt 80. Det er generelt mange små selskaper hvor vi har forsøkt å fokusere på de litt større selskapene i bransjen da vi ønsker å se større grad av ledelsessystemer og innslag av LoC. Større selskaper kreve mer avanserte ledelse og kontrollsystemer (Simons 1995), og vil dermed gi oss mer interessant data.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet i data og graden av repliserbarhet av studien av andre forskere på et annet tidspunkt med samme metode. Dette sier også noe om kvalitet i innhenting av data og hvor sikre vi er på at vi vil få tilsvarende data om studien gjennomføres flere ganger.

Validitet

Handler om hvor godt studien gransker/måler det studien er ment å granske/måle. Et valid argument, skal i følge Brinkmann & Kvaale (2014) være, godt begrunnet, legitimert, sterkt og overbevisende. Det innebærer at all innsamling av data skal være rettet mot temaet vi ønsker å studere. I motsatt fall, kan konklusjonene inneholde informasjon utover dette og gi misvisende svar.

Reliabiliteten og validitet tilknyttet sekundærdata

Jo flere bevis kilder jo sterkere kan du argumentere for studien sin kvalitet, hvor Yin (2014) nevner at undersøkelser som har mange bevis kilder har en høyere kvalitetsvurdering. Flere kilder til bevis som arkivdata, intervjuer, spørreskjemaer, og observering (Eisenhardt 1989) er derfor ønskelig. Dette er en av grunnene til at Casestudier er viktig og nyttige forskningsdesign. Vi har i vår oppgave to hovedkilder av beviser, intervjuer og sekundærdata (arkivdata) ved regnskapstall fra flere år tilbake og GB deltagelse, hvor vi har brukt Gullblyanten som kreativitets parameter og årsregnskap hvor vi har fokusert på ROA som

lønnsomhetsmål.

Våre kvantitative data har vært med på å styrke vår utvalgelse av byråer for kvalitativ del, hvor vi har fått et objektivt mål på kreativitet og lønnsomhet som grunnlag for å velge ut de mest aktuelle selskapene (begrenset utvalg). Objektiv i den forstand at vi ikke er påvirket av bias, valgt allment aksepterte lønnsomhet og kreativitet målinger. Disse er som nevnt tidligere ikke perfekte og har sine svakheter, men er med på å øke den generelle kvaliteten til studiet.

Reliabiliteten og intern validitet tilknyttet intervjuer

Ved semistrukturerte intervjuer er det reliabilitetsutfordringer relatert til ledende spørsmål og hvordan selve intervjuet ble gjennomført, transkribert og kodet hvor flinke forskerne er på å beskrive valgene som er tatt og i forholdet til forutinntatte meninger/antagelser som kan påvirke studien (bias). Reliabilitet er relatert til datainnsamlings kvaliteten til studien.

Det er viktig å være oppmerksom på at dette er en utfordring man ikke kan eliminere fullstendig, uavhengig av erfaring og objektivitet (Easterby-Smith et al. 2015). Dette kan være et problem i kvalitative studier på grunn av at det krever gode kommunikative evner, dybdekunnskap om emnet og iherdig øving i kunsten å intervjuer (Brinkmann & Kvale 2014). De diskuterer også at forskningsintervjuer er nærmere et håndverk enn en metode. Dette betyr at det viktigste for kvaliteten til en kvalitativ studie er forskerne.

I en eksplorativ kontekst er det naturlig å ta dette i betraktning, men denne friheten i å tolke åpen og ustrukturert respons er også en del av prosessen. Ved å stille åpne spørsmål, gis det mulighet for å utforske fenomener forskeren ikke har tenkt på i utgangspunktet. I motsatt fall kunne vi stilt mere kontrollerte spørsmål og dermed også kontrollert deler av svaret gjennom spørsmålsstillingene.

Reliabilitet er generelt en utfordring ved intervjuer jo mer ustrukturert intervjuene er. Vi har som nevnt tidligere brukt en semistrukturert struktur på intervjuene, dette fører til at vi ikke vandrere for langt utenfor de viktige temaene men at vi også er åpne for å ha oppfølgingsspørsmål og gå inn i dybden ved dype oppfølgingsspørsmål. svakheten med semistrukturert er at noen av intervjuene får litt ulike spørsmål, dette kan føre til at man fikk mer nyttig informasjon ved enkelt intervjuer enn ved andre. Dermed oppstår det mulige uforutsigbare kausaliteter som også kan sees på som muligheter for en eksplorativ case studie der informasjon kan hentes ut via "laddering" (Easterby-Smith et al. 2015). En av styrkene til kvalitative intervjuer er muligheten til å gå ned i dybden av et tema.

Det er derfor viktig å se våre funn i lys av dette. Laddering teknikker er benyttet for å skaffe oss dypere informasjon, laddering up går typisk ut på å spørre “hvorfors” etter et svar fra respondenten. Vi har også brukt laddering down for å få intervjuobjektet til å komme med eksempler. For å unngå bias har vi alltid startet med åpne spørsmål som en måte å redusere bias, men vi har dog sett det hensiktsmessig å formulere spørsmål med hensikt å ekstrahere mer informasjon, i enkelte tilfeller. Det er dog så godt som umulig å fjerne bias og ledende spørsmål i sin helhet, særlig ved laddering, og det er situasjoner hvor dette er fordelaktig.

Validitet tilknyttet intervjuer er særlig rettet mot hvor godt spørsmålene man stiller får svar på det man ønsker å få svar på og hvordan data er analysert (Yin 2014). Igjen er kvaliteten relatert til forskeren sin kunnskap om emnet, litteratursøk og personlige egenskaper, som igjen påvirker intervjuguide og hvor flink man er til å komme med oppfølgingsspørsmål.

3.3.3. Sammendrag og argumenter for studiekvalitet

Dette er hva vi har gjort for å prøve å styrke vår studiekvalitet (Brinkmann & Kvale 2014; Easterby-Smith et al. 2015; Yin 2013).

Vi har redegjort for vårt forskningsdesign som deler studien i to innledende faser samt én analytisk del for å konseptualisere og sikre konstruksjonsvaliditet. Fase I er ment å kunne avdekke relevante selskaper som vi kan studere videre, og fase II er en dypere studie av et begrenset strategisk utvalg av selskaper. Fase III er vår analyse av funn, basert på kvantitative data fra fase I, samt teori vi har beskrevet tidligere i oppgaven.

I fase I har vi lagt vekt på at innsamlede data skal være komplette over tid, relevant for selskapene og på tvers av datakilder, samt at selskapene fortsatt er tilgjengelige. Dette sikrer et tilstrekkelig valid grunnlag for videre bearbeidelse av dataene.

I Fase II har vi lagt vekt på at spørsmål skal gjenspeile vår teoretiske posisjon og at spørsmålsstillinger er mest mulig åpne slik at respondentene skal bære mest mulig av samtalen uten for mye påvirkning fra vår side. Vi har lagt vekt på at spørsmål ikke skal virke ledende og der det har vært nødvendig, har vi presisert våre spørsmål i samtaler og bedt om presisjoner fra respondentene. Videre har vi gjort rede for hvordan vi har gjennomført transkriberinger, mest mulig ordrett til opptakene samt koding av intervjuer i flere steg.

Vi mener vår metode viser god konstruksjonsmessig validitet og er svært egnet til å undersøke tema og problemstillingen vi har valgt innenfor de begrensninger og betingelser vi har forklart.

3.3.4. Samlet forskningskvalitet og generaliserbarhet

Ekstern validitet handler om generaliserbarhet utenfor studien. Er funn og påstander valide - brukbare i tilsvarende sammenhenger og andre lignende miljøer?

For case studier bør ekstern validitet etableres i designet av undersøkelsen eller til og med tidligere (Yin 2013). Dette innebærer at det bør uttrykkes hva målet er i forhold til generaliserbarhet. Dette betyr ikke at caset skal være generaliserbart, men at det tidlig beskrives hvilken ekstern verdi undersøkelsen skal gi men for eksempel at studien er ment for å belyse dybdeinformasjon framfor generelle funn. I slike tilfeller vil generaliserbarheten uttrykkes med en legitim begrensning og forutsetning, noe som bidrar til validiteten i undersøkelsen. Likevel bør designet og beskrivelsen av studien si noe om hva eventuelle funn kan brukes til og hvilken verdi evt. ny kunnskap vil ha i forlengelsen av studien. Som nevnt tidligere er ikke casestudier og kvalitativ fokuserte studier egnet til å statistisk generalisere/ekstrapolere funn fra utvalget til populasjonen. En eller flere caser kan ikke generaliseres gjennom statistisk ekstrapolering. Grunnen til dette er for lite utvalg og kravet om tilfeldig utvelgning er ofte ikke overholdt eller hensiktsmessig. (Yin 2013) nevner er det en fatal feil å i det hele tatt ha statistisk generalisering i tankene ved en casestudie, man vil alltid komme fram til at studien ikke egner seg for statistisk generalisering.

Så hva er da nytten ved case eller renne kvalitative studier?

Case studier kan være med på å bygge teori, hvor man kan analytisk/strategisk generalisering funnene ved å tilføre kunnskap som bygger videre på eksisterende teori eller er med på å oppdage nye teorier. Funnene til case studien kan i den sammenheng være nyttig utenfor de enkelte casene og de konkrete situasjonene.

Det er ingen studie som er perfekte og det kan sjelden trekke slutninger basert på enkeltstudier. Vår største kvalitets svakhet er at vår kvantitative data er bygget på historisk data ved å analysere regnskapstall som ikke er oppdatert. Dette er åpenbart ikke noe vi kunne

ha gjort annerledes i den forstand, men en generell svakhet ved å analysere private selskaper og tidspunktet for oppgaveskriving. Vi har i tillegg ikke fått brukt gullblyanten måling av kreativitet fra 2017 fordi årsregnskap fra 2017 ikke har vært tilgjengelig for de fleste selskaper. Vi har også fått belyst at gullblyanten kanskje ikke er like godt mål på kreativitet for alle bedriftene.

Flere av de vi intervjuet var klar på at GB er en god evaluering av deres kreative prestasjon det året, mens en av bedriftene vi intervjuet mente at GB ikke var særlig relevant for deres bedrift (selv om de hadde deltatt). Vi har som sagt et større fokus på vår kvantitative del, hvor informasjonen de gir oss er oppdatert til dagens situasjon. Men at det er vanskelig å trekke slutninger fra nåtid (intervju) til fortid Arkivdata (regnskap og GB). Som nevnt tidligere så er vi ikke erfarne forskere og har begrenset med ressurser og tilgjengelig tid til rådighet. Vi har dog hatt flere møter med veileder og seminarer, som er med på å styrke studiens kvalitet. Det ville også ha vært fordelaktig å intervju flere svakt ytende selskaper for å kunne finne ut hvorfor ting gikk dårlig og hva deres plan var for å rette opp den ufordelaktige situasjonen., vi har som nevnt tidligere fokusert mer på relativt suksessfulle selskaper i bransjen.

Vi mener at selv med disse nevnte begrensningene at studien har en god kvalitet og vi mener at våre funn er nyttig i, og utenfor bransjen vi har studert.

Kunnskapen om MCS i kreative selskaper er overførbar til andre selskaper som forvalter kreative ressurser og intellektuell kapital som en del av sine kompetitive fordeler.

I tillegg mener vi at tilrettelegging for kreativitet i bedrifter er verdifullt for de fleste bedrifter med hensyn til arbeidsmiljø og inkludering på arbeidsplassen.

4. Empiri og funn

Målet med studien er å se på bransjen og enkeltelskaper og deres evne til å utnytte kreative ressurser gjennom ledelse og økonomisk styring. Mye av informasjonen kan leses fra våre rangeringer ved hjelp av ratioer, finansielt og kreativt.

Analysemetode:

- Presentere bransjerangering av profitabilitet og kreativitet
- restriktivt utvalg av profitabilitet og kreativitet
- analyse av våre selskaper sin økonomiske ytelse og kreative ytelse.
- Presentering av funn i intervjuer og analyse av selskapsstyring av kreative utøvere.

4.1. Bransjen rangert

Før vi ser nærmere på et mindre utvalg av byråer, må vi se hvordan bransjens generelle ytelse tegnes i modellen.

Selv om det er noen få aktører som yter godt kreativt, ligger disse fortsatt bak de beste selskapene i ROA (snitt, 4 og 5 år). Av dette kan vi i utgangspunktet tolke at det er vanskelig å kombinere kreativitet og økonomisk ytelse like godt. Samtidig ser vi at kreativitet kan være utgangspunktet for økonomiske prestasjoner.

Når man ser på selskaper over mange år får man automatisk en bias i utvalget “survivor bias”¹⁶ der de som overlever over tid er gode selskaper som igjen vil løfte gjennomsnittlig ROA ved at kortlivede selskaper faller ut av utvalget.

Med hensyn til “Survivor bias” og rangering av kreativitet, er det i vårt hovedutvalg med kvalifiserende selskaper der det er 40 av 116 selskaper som er premiert i GB i løpet av de siste 5 år.

¹⁶ “Survivor bias” er en form for utvalgelses bias hvor man ser et selskap i lys av at de er innenfor visse kriterier av utvalgelse. Dette kan føre til at utvalget tenderer til forhøyede verdier fordi overlevende selskapet i utvalget trekker opp. (Investopedia 2003b)

	Premierte		Ant.
Tot. premierte populasjon	45	29,80%	151
Tot. premierte utvalg	40	34,48%	116

Tabell 4.1: Populasjon og hovedutvalg

Dette utgjør 29,8% premierte. Inkluderer vi alle selskaper (151 i populasjonen) vi har funnet blant deltagere, er 34,5% byråer premierte.

Fordeling av ROA (snitt)

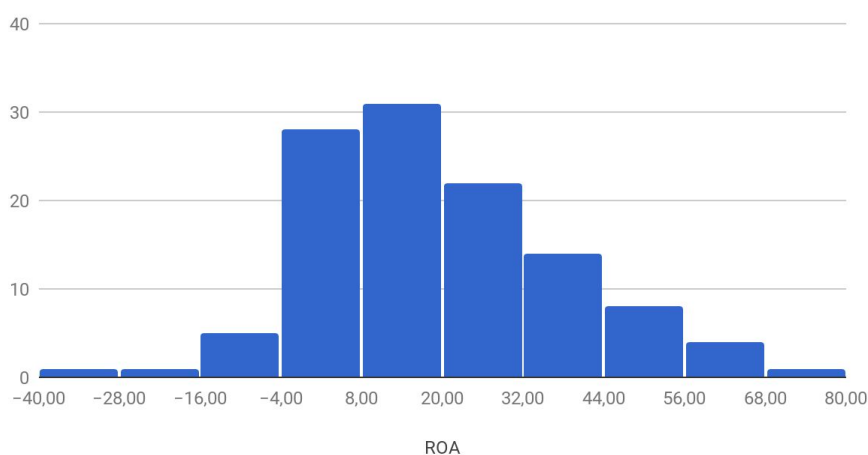


Fig. 4.1: Fordelingen av selskaper innenfor intervaller av ROA - Hovedutvalg, justert for ekstreme utslag.

I hovedutvalget (116 selskaper), har vi funnet at de fleste byråer har en avkastning på investert kapital (ROA) i snitt, siste 5 år på 18% (Median: 14,9%). Vi ser at det er mange selskaper som ligger mellom 0 til 16% i avkastning hvor noen selskaper presser opp gjennomsnittet til å ligge på ca 17%.

Med tanke på at det er mange unge og volatile selskaper ser vi at mange vil slite å ha en høyere avkastning på investert kapital enn deres kapitalkostnader/avkastningskrav og dermed være et “dårlig” selskap økonomisk sett. Vi kommer til å analysere selskaper i forhold til hverandre, og ROA for vår hovedutvalg ligger på median 14,88%.

Det er verdt å merke seg at for alle verdens børsnoterte reklamebyråer så er cost of capital (WACC) på 7,92% (Damodaran 2018) mens ROC (ROA) har average på 35,91% noe som gir

27,99% i excess return¹⁷, dette betyr med andre ord at det er en veldig profitabel/god bransje for de mest suksessfulle selskapene på verdensbasis. Det er lite sannsynlig at noen av våre selskaper har en lavere kapitalkostnad enn 7,92%, dette betyr at enhver avkastning under dette vil vi se på som “dårlig” avkastning på investert kapital, som igjen betyr at selskapet er relativt dårlig fra et økonomisk ståsted.

For våre selskaper så kan det tenkes at kapitalkostnaden er relativt sett høyere pga. økt risiko fordi det er flere små, unge, volatile selskaper med høy gjennomsnittlig gjeldsgrad. Vi mener derfor at dette åpenbart et lavere avkastningskrav, sett i forhold til kapitalkostnad. Vi vil også se på progresjon i de utvalgte selskapene. Et selskap med historisk svake marginer kan være i en positiv trend og dermed ha en lysende framtid selv med svake nåværende marginer.

Naturlig nok vil konkurransen presse noen selskaper ned mot kritiske nivåer hvor de etterhvert opphører eller blir kjøpt opp. Dette illustrerer også utfordringen i å finne selskaper som har lav økonomisk og kreativ ytelse.

Når vi videre ser på bransjen og sammenligner, har vi eliminert byråer med få regnskapsår (<4) og ekstreme utslag på grunn av investeringsperioder med kunstig kostnadsbilde (hvor de f.eks. ikke har tatt ut lønn), for å få et mer normalisert bilde.

	Andel premiert		Antall
Premierte utvalg	34	36,17%	94

Tabell 4.2: Bransjeutvalg med andel premieringer

Dette avviker lite fra vårt hovedutvalg og vi mener derfor at dette er en legitim begrensning for å kunne vise et tydeligere bilde av bransjen.

¹⁷ Excess return er investeringsavkastning fra en security eller portefølje som overskrider risikofri rente på en sikkerhet som generelt oppfattes som risikofri, for eksempel et depositum eller et statsobligasjonslån. I tillegg kan begrepet meravkastning også brukes på avkastning som overstiger et bestemt referanseindeks eller indeks med tilsvarende risikonivå. (Investopedia 2003a)

4.1.1. Bransjens Poeng per premie mot ROA

Ratioen illustrerer verdimesligg uttelling i premierte arbeider i måleperioden (5 år). Høy poengsum viser derfor byråer som oftest vinner høye valører som gull og sølv, relativt til andre byråer.

Poeng/premie vs. ROA (snitt)

Uttelling for premierte byråer

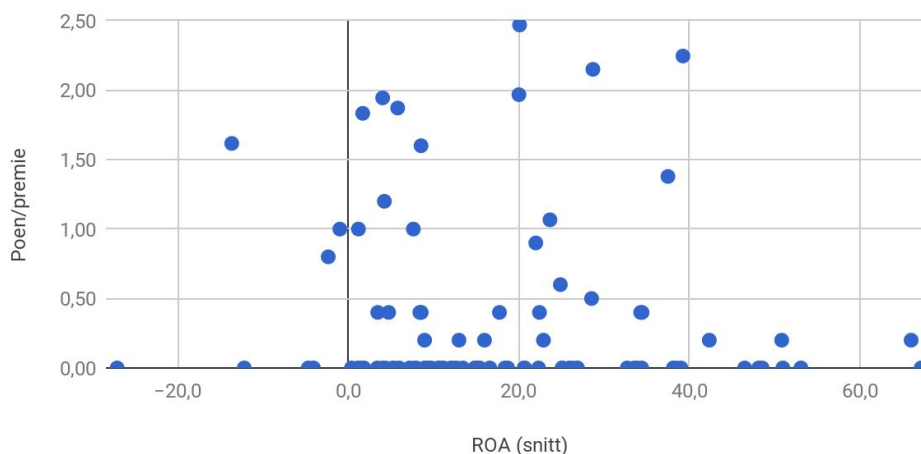


Fig. 4.2: Bransjen (hovedutvalg, 120 selskaper) med fordeling av premierte selskaper i modellen.

40 selskaper er oppført med poeng i Gullblyanten, resten har kun deltatt og er upremiert. Fordelingen er spredt men med marginalt flere presterende kreativt enn økonomisk. Selv om det er mange selskaper som har høstet kreativtspoeng, er det tilsynelatende ikke noen klar sammenheng mellom kreativ, og økonomisk ytelse. Vi kan anta at kreativitet koster og er en utfordrende ressurs å styre, men det er også en jevn fordeling mellom premierte og ikke premierte, som har lav ytelse målt i ROA. Figuren viser dog at en stor del av de mest lønnsomme i utvalget *har* høstet kreative poeng, men at dette ikke ser ut til å være en betingelse for lønnsomhet.

4.1.2. Bransjens Poeng mot ROA

Poeng representerer samlede poeng (Gull = 4 poeng til diplom = 1 poeng)¹⁸. Poeng er kumulative over perioden i utvalget (5 år) og vil derfor være et produkt av innsats i konkurransen over tid.

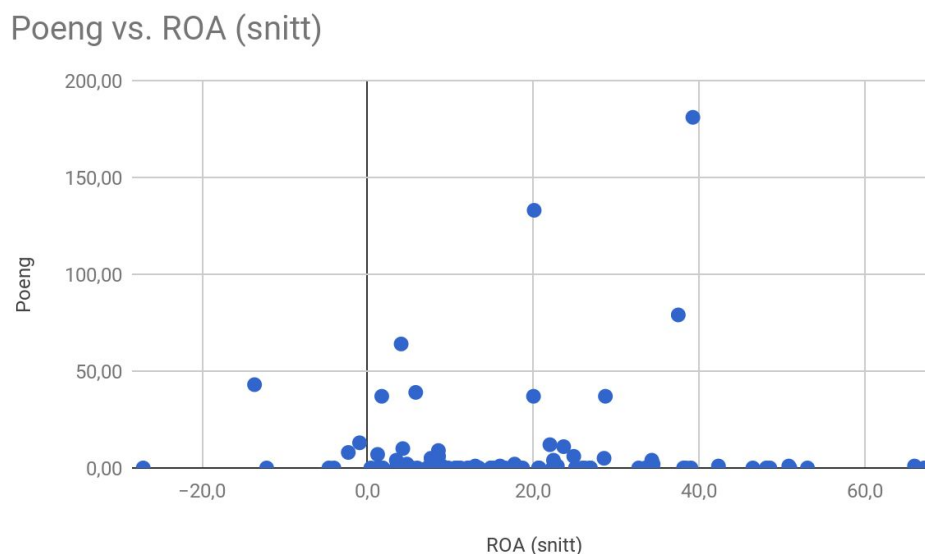


Fig. 4.3: Bransjen representert ved hovedutvalg (120 selskaper) - Totale poeng samlet.

Ser vi på samlede poeng, er det tydelig at enkelte byråer bruker betydelige ressurser på å vinne priser. I datamaterialet finner vi at de som vinner flest priser, er også de som sender inn mest. Figuren ovenfor illustrerer også at de mestvinnende selskapene har en ROA på mellom 20 og 35%. Gitt de få selskapene i toppen av poengskalaen, kan vi anta at disse bruker mye ressurser på å sende inn til konkurransen. Derav kan figuren også si noe om fåtallet byråer som har lykket med kreativitet som strategisk fokus.

¹⁸ Se: Kreativitetsratioer under kap. 2.2.2

4.1.3. Bransjens Poeng per innsendte mot ROA

Selskaper som sender inn store mengder arbeider, vil øke sjansen for premiering. Denne ratioen har som mål å jevne ut forskjeller mellom ressurssterke byråer som sender inn store mengder, og mindre kreativt presterende selskaper.

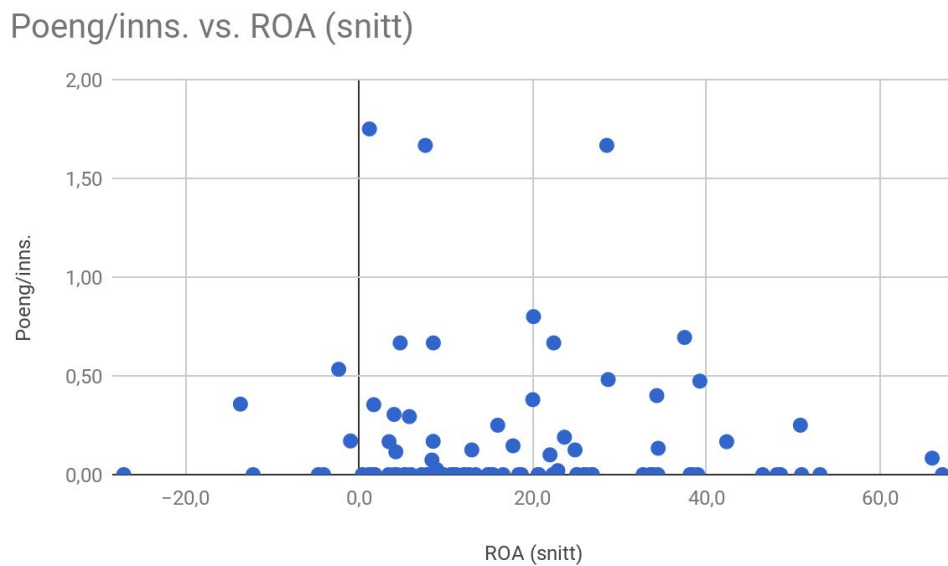


Fig. 4.3: Bransjen representert ved hovedutvalg (116 selskaper) - Totale poeng samlet.

Vi ser at det er stor spredning mellom selskaper, man ser klart at de er selskaper som er lønnsomme (ROA) og har lav poeng/inns. Det er stor spredning blant de kreativt presterende, ved at vi ser at det er en rekke kreativt presterende som yter god økonomisk men det er også kreativt presterende som har svak lønnsomhet. Det er med andre ord ingen

4.1.4. Regresjon

Selv om diagrammene gir et godt bilde på spredning og grad av sammenhenger, ønsker vi å teste om det er sammenheng mellom ROA og GB prisutdelinger. Vi har derfor testet ROA mot poeng per innsendte, poeng og mot poeng per premie. I tillegg har vi brukt multivariat mot alle kreativitetsratioer.

Kreativitet = økonomisk ytelse?

Vi har ikke klart sett en sammenheng mellom kreativitet og ROA, vi gjorde en univariat regresjon for av vår populasjon, vi fikk en R^2 som viste at det ikke var noen sammenheng mellom høy pong/innsendt og ROA¹⁹. Vi har brukt ROA som avhengig variabel og Pong/innsendt som uavhengig, med en R^2 på 0,00295.

Hvis man ser på variansanalyse (ANOVA), så ser vi at P verdien er på 0,6029. P-verdi sier noe om hvorvidt resultatene kan ha skjedd tilfeldig, angitt i prosent. I vårt tilfelle blir dette hele 68% som angir sannsynligheten for at variasjonen vi ser har skjedd ved tilfeldighet. Idéelt, skal P-verdien ligge på under 0,05 (5%), altså med 95% sikkerhet for at resultatet ikke er tilfeldig. Testen viser ganske tydelig at det ikke er en sammenheng mellom ROA og våre kreativitetsratioer. I tillegg har vi tatt en multi regresjon av ROA dependent og independent; Poeng, priser/innsendte, poeng/premie og poeng/innsendte. for gjennomsnittlig ROA 2012-2016 og 2016 for bare tall fra 2016 for å bare se på den mest oppdaterte informasjonen. Ser det samme her med ikke et signifikant resultat. Har i tillegg gjort regresjon av bare selskaper som har deltatt i 2016 totalt 51 selskaper når de som er nyoppstartet er luket ut, som uansett er veldig få, de er luket ut på grunnlag av tidligere diskusjon. Ser også ingen korrelering blant de som vinner priser i 2016 or ROA.

Det er helt klart at uansett hvor avansert analyse man tar så vil man ikke se en sammenheng mellom ROA og GB premieringer. Man kunne ha gjort det avanset med å kontrollere for mange forskjellige variabler som strategi, størrelse, alder etc, men det er for lite datamateriale til at det vil være hensiktsmessig. I tillegg ville man ha sett en viss sammenheng mellom ROA og GB utdelinger om dette hadde hatt noen relevant sammenheng.

Vi ser det samme ved å se på våre presenterte grafer, så dette er ikke overraskende.

Dette er ganske spennende i seg selv, med tanke på at alle vi har intervjuet til nå har poengtert at de mener at kreativitet er viktig, hvor de dog er uenige om graden av viktighet.

Så hva kommer det da av at vi ikke ser en klar sammenheng mellom kreativitet og ytelse?

Dette er noe vi må komme inn på senere i oppgaven.

¹⁹ R^2 Sier hvor godt den uavhengige variabelen kan predikere den avhengige variabelen

Størrelse = økonomisk ytelse?

Vi ser ingen sammenheng mellom ROA og Omsetning, for å se om størrelse viser en sammenheng med ROA, kan vi også teste med antall ansatte. Dette er noe 2 av intervjuene kommet inn på og de oppgir at de ikke tror at det er en fordel å være et større selskap. Dette viser at størrelse ikke nødvendigvis er en særlig avgjørende faktor for suksess og profitabilitet i bransjen. Med andre ord er det andre faktorer som gir selskaper fordeler. Dette er innenfor forventning teoretisk.

Det ikke er særlig mange stordriftsfordeler i denne bransjen. Et stort selskap trenger mere styring og kan derfor bli mer rigid slik at kreativitet kan være vanskeligere å opprettholde. Men som vi har omtalt i teorikapittelet, trenger også kreativiteten mer styring, og særlig i et større og mere komplekst system som vi finner i moderne kommunikasjonsbyråer.

Dette er åpenbart en forenklet økonomisk analyse, og vi ønsker å presisere at det ikke er en åpenbar sammenheng mellom Gullblyanten utdelinger og avkastning på kapitalen til selskapene. Det er videre ikke tatt hensyn til risiko, vekst og regnskapsestimer som vi har diskutert tidligere i oppgaven.

4.2. Rangering av begrenset utvalg

For å kunne se nærmere på egenskaper i rangerte selskaper, er vi avhengig av å begrense utvalget. Vi har forsøkt å velge ut byråer med egenskaper i henhold til vår firedelte modell (Se: Kap. 3.4 Modell) med høy til lav prestasjon i forhold til kreativitet gjennom kreativitetsratioer og ROA.

Utvalget består av 7 selskaper, vi har intervjuet og vi vil presisere at disse representerer kun et utsnitt av bransjen, der de er rangert relativt til hverandre. Vi oppfatter i utgangspunktet alle som kreativt presterende etter kriterier vi har forklart tidligere.

Innenfor vårt begrensede utvalg, finnes det også selskaper som presterer høyt på begge akser. Derav har vi oppgitt medianverdier som en grense mellom høy og lav i de respektive koordinatene. Disse kan vurderes

4.2.1. Poeng per innsendte mot ROA

Poeng per innsendte vil ikke favorisere byråer som sender inn mye og derfor gi et bilde på hvordan byråene kan rangeres i forhold til poeng.²⁰

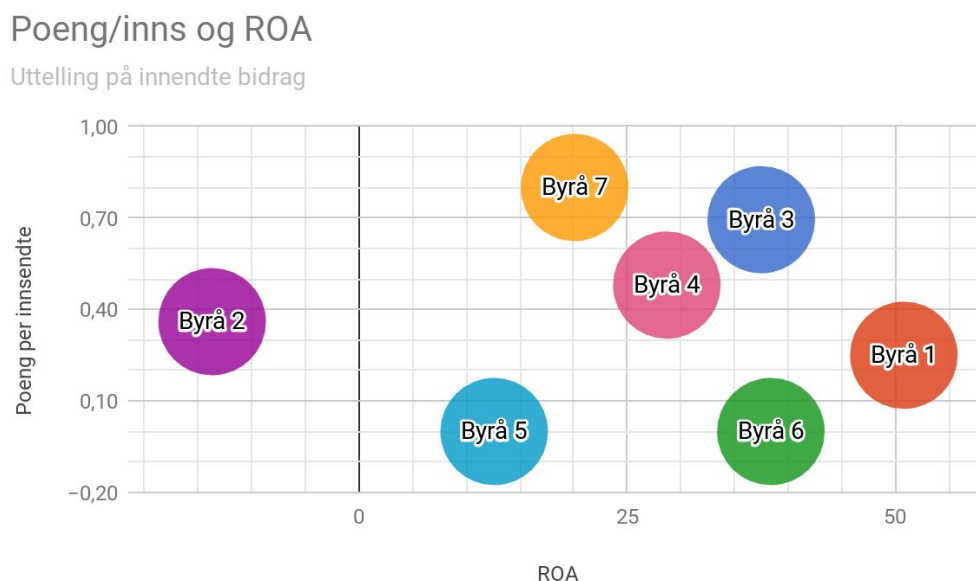


Fig. 4.5: Begrenset utvalg (7 selskaper) - Poeng per innsendte mot ROA.

I figuren ovenfor, ser vi at særlig tre selskaper skiller seg ut, kreativt og økonomisk (Byrå 3, 4 og 7). I hovedutvalget vårt, har vi funnet at median ROA ligger på 14,88% noe som plasserer Byrå 5 omtrent på akseptabelt nivå. Sammen med Byrå 6 og 1, er de kreativt, lavt presterende. Byrå 6 og 1. Gjør det likevel økonomisk bra, og bedre enn de mest kreative byråene. Byrå 2 ligger litt over medianverdien og vi anser dette selskapet som kreativt, uten økonomisk prestasjon innenfor 5 siste år.

Poeng per innsendte bidrag mot ROA		
Byrå X	ROA	Poeng/inns
Byrå 3	37,5	0,69
Byrå 1	50,8	0,25
Byrå 7	20,1	0,8
Byrå 6	38,4	0
Byrå 2	-13,7	0,36
Byrå 5	12,6	0
Byrå 4	28,7	0,48
Median:	28,7	0,36

Tabell 4.3: Tallverdier for poeng per innsendte og ROA

²⁰ Gull = 4, Sølv = 3, Bronse = 2, Diplom = 1

4.2.2. Poeng per premie mot ROA

Poeng per premie sier noe om snittverdien for kreative premieringer. Flere edle metaller kontra diplomer angir kreativ kvalitet gjennom siste 5 år.

ROA og Poeng/premie

Poengverdi på premieringer

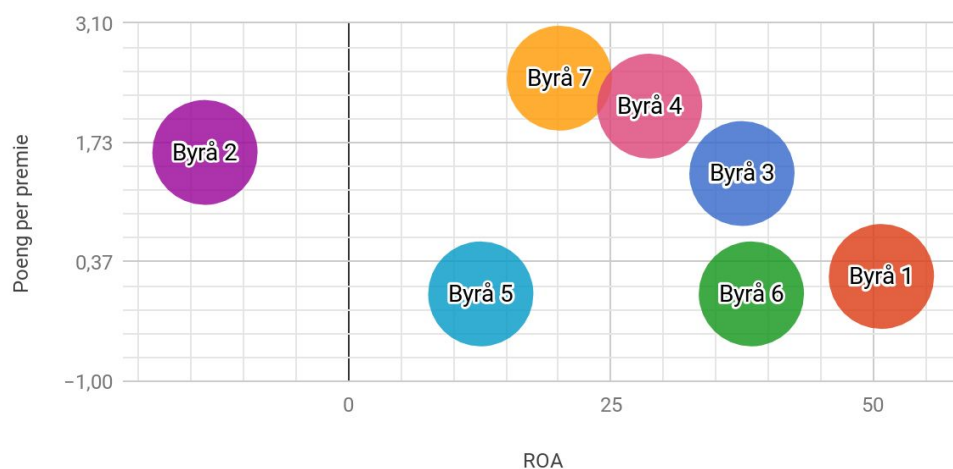


Fig. 4.6: Begrenset utvalg (7 selskaper) - Poeng per premiering mot ROA

I figuren ovenfor ser vi at Byrå 2 har passert Byrå 3 som tilsynelatende har flere lave premieringer. Dette er noe av grunnen til at vi anser Byrå 2 som kreativt presterende. Vi ser også at Byrå 4 har høyere verdi i sin samlede premiering

Poeng per premie mot ROA		
Byrå X	ROA	Poeng/premie
Byrå 3	37,5	1,38
Byrå 1	50,8	0,2
Byrå 7	20,1	2,47
Byrå 6	38,4	0
Byrå 2	-13,7	1,62
Byrå 5	12,6	0
Byrå 4	28,7	2,15
Median:	28,7	1,38

Tabell 4.4: Tallverdier for poeng per premie og ROA

4.3. Funn i studie

Våre data består av intervjuer samt data utarbeidet fra sekundære kilder. Vi vil først se på vårt sekundærdata baserte på regnskapsinformasjon og Gullblyanten.

4.3.1. Kreative rangeringer

Vi har vurdert selskaper etter kreativ og økonomisk ytelse. vi ser at det er noen få selskaper som dominerer alle våre kreativitetsratioer. Det har vist seg å ikke være mange selskaper som ligger i toppen av kreativitetsskalaen, det er også litt spennende at blant de ti øverste på kreativitet, litt etter hvilken kreativitetsratio man fokuserer på, er tre av dem under 5 år (poeng per innsendt) i vårt hovedutvalg. Dette reiser spørsmål om det virkelig tar tid å bygge opp et kreativt kompetitivt selskap. Er det “gamle stjerner” som starter nye selskaper, eller er det unge “sultne” aktører som starter disse byråene?

Alternativt, er det mulig for etablerte byråer å ansette “stjerner” som skal løfte byråets kreative prestasjoner? Som vi har vært inne på, er kreativitet lett å “drepe” (Amabile 1998) og byrået er derfor avhengig av å kunne opprettholde et sterkt ytelsesnivå *over tid* for å kunne utnytte en investering i ansatte. Dette vil isåfall være en del av kostnaden ved kreativitet.

Vi vil ikke drøfte dette nærmere i denne undersøkelsen da dette er utenfor vårt fokus. Det er likevel verdt å nevne som grunnlag for videre forskning.

Presentasjon av våre utvalgte selskaper og analyse av intervjuer

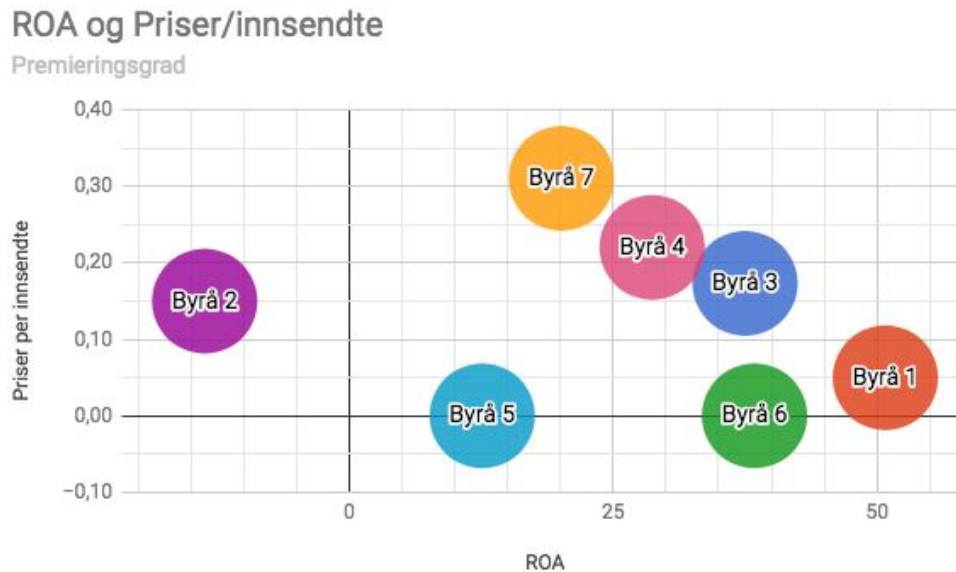


Fig. 4.7: Begrenset utvalg (7 selskaper) Premieringsgrad - Priser per innsendt mot ROA

I dette boblediagrammet kan vi se premieringsgrad hvor våre utvalgte selskaper plasserer seg kreativt og økonomisk ut ifra vår rangering av ROA og Priser/innsendt. Selskapene er som nevnt tidligere valgt strategisk men vi har hatt utfordringer relatert til diversifisering hvor vi har hatt vesentlig høyere suksess i å få kontakt med relativt suksessfulle selskaper. for å opprettholde anonymitet og med etiske hensyn til de vi har intervjuet velger vi å ikke gå eksakt inn på detaljer. Vi har også vært nødt til å se på mer historisk perspektiv pga. at tall for 2017 ikke ligger ute for mange av selskapene til dags dato.

Dette er verdt å merke seg:

- Vi bruker gj.snitt 2012-2016 på alle våre ratioer
- Når vi uttaler oss om vekst er det revenues/inntekter vi ser på
- Risiko relaterer vi til store svingninger i inntekter og kostnader, høy gjeldsgrad, under 0,5 ser vi på som lav likviditet som betyr høy risiko
- Selskaper med stabile inntekter og solide marginer ser vi alltid på som forholdsvis lav risiko, fordi de ikke vil ha problemer med å betale renter selv med en stor reduksjon i inntekter
- begrenset hvor nøye man kan analysere uten å ha Noter

Byrå 1 (liten=profitt)

Et lite selskap med rundt 10 ansatte som gjør det veldig bra økonomisk. Byrå 1 jobber hovedsaklig i retail segmentet med content marketing. De har et hovedfokus på “revamp tjenester, kreativ retaineravtaler” for retail bedrifter hvor de hjelper med på å fornye butikkonsepter, merkevarebygging, strategi og kreative innspill.

- +ROA/totalrentabilitet gj.snitt 50% (Nyeste 2016 = 35,9%)
- +Gross margin/resultat av driften ca 15%
- +Blant de mest stabile selskapene økonomisk de siste årene og har lav risiko selv om de har en ganske høy gjeldsgrad.
- Det eneste negative er deres vekst og trend som har vært så godt som ikke-eksisterende. Dette kommer dog av at de ikke har reinvestert noe av sine opptjente inntekter, alle inntektene har gått ut av bedriften, det er derfor klart at de ikke har hatt som mål eller hensikt å vokse i størrelse. De nevnte i tillegg fra intervjuer at de mente at det var flere fordeler ved å ikke være så stor i denne bransjen.
- Scorere medium på GB premieringer, men det er dog litt vanskeligere å dømme for selskaper som er små med få bidrag.
- Bransje: Reklamebyrå med fokus på innholdsproduksjon og retail.

Byrå 2 (Medium = problematisk, men på bedringens vei)

Mellomstort selskap med rundt 30 ansatte, svake marginer de siste årene, men de er på bedringens vei. De er et mer klassisk reklamebyrå hvor de er en del av et større internasjonalt nettverk franchise subsidiary som har en eier. hvor de i norge har tett samarbeid med et mer mediebyrå og et designbyrå.

- -ROA/totalrentabilitet gj.snitt -15% (nyeste: 2016 -2%)
- -Gross margin/resultat av driften ca -8 %
- -Svinger ganske mye fra år til år
- +Positiv trend de de siste årene rent økonomisk, særlig i 2016, ville ha vært fordelaktig å ha tall for 2017 for å virkelig se om de fortsetter i en positiv trend. De har dog enda ikke klart å komme tilbake til tidligere omsetning og profitabilitet, de har en veldig lav bruttomargin som fører til at de er nødt til å produsere litt mer effektiv for å bli et lønnsomt selskap.

- +Relativt høy kreativitet poeng/ins 0,36, men de er ikke helt i toppen på kreativitet hvor det er en fare for at de er i “ingenmannsland/stuck in the middle” strategisk posisjonert.
- Bransje: Reklamebyrå
- Kreativt, har de en sterk historie med flere sterke prestasjoner i tidligere år (vi ser gjenkjennbarhet som kreativ organisasjon...)

Byrå 3 (Liten, ung, profitabel og kreativ)

Ganske lite selskap med rundt 25 ansatte og er et reklamebyrå med et indre fokus på kreativitet. De er et datterselskap av et større norsk reklamebyrå.

- +ROA/totalrentabilitet +37,5% (nyeste: 2017 +49%)
- +Gross margin/resultat av driften +14,7%
- +Et ungt selskap med stor vekst i inntekter og gjør det eksepsjonelt bra hvis man ser på tall fra 2017.
- De gjør det generelt bra økonomisk og vi ser på dem som lav risiko selv om de har en høy gjeldsgrad på ca 90%
- +Veldig høy kreativitet med poeng/ins 0,69, de sender inn mange bidrag og har god uttelling.
- Bransje: Reklamebyrå

Byrå 4 (Mellomstort, kreativ, lokalisert i flere byer, stabil)

Medium stor selskap med over 70 ansatte hele selskapet som er lokalisert flere steder i Norge hvor de forskjellige kontorene har litt ulikt fokus. De har også et internasjonalt nettverk hvor de også har kunder i utlandet. De har og har hatt en rekke high end kunder.

- +ROA/totalrentabilitet +28,7 (nyeste 2016 +13,3)
- +Gross margin/resultat av driften +11,1
- vekst i inntekter de siste 5 årene, men svinger litt med tanke på deres marginer, 2015 hadde de en hinsides ROA som har boostet deres gj.ROA. litt vanskelig å si hvor godt de gjør det økonomisk men vi vurderer dem som medium + økonomisk.
- medium risiko pga. høy gjeldsgrad og middels marginer.
- + høy kreativitet med poeng/ins 0,48, de sender inn mange bidrag og har god uttelling.
- Bransje: Reklamebyrå

Byrå 5 (Stort selskap med relativt liten reklameavdeling)

Et stort selskap med over 200 ansatte med avdelinger andre steder i Europa, men reklamebyrå avdelingen som er vårt fokus er på rundt 15 stykker. Litt vanskelig å si hvor godt den kreative avdelingen gjør det økonomisk, vi antar derfor at reklameavdelingen har noe lignende ytelse som resten av selskapet.

- ROA/totalrentabilitet +14,9% nyeste år 2016 +19,9%
- +Gross margin/resultat av driften 6,4%
- - De har deltatt hvert år i GB uten å få en uttelling og vi ser derfor på dem som relativt lav i kreativitet, vi kan dog ikke uttale oss om hele selskapet sin kreative ytelse.
- Bransje: IT-teknologiselskap med liten reklambyrå avdeling.

Byrå 6 (Vekst og inntektsmaskin)

Det største kommunikasjonsbyrået i vårt utvalg med rundt 80 ansatte. De har et fokus på ett nytt segment i bransjen som heter innholdsmarkedsføring. Det er klart at de har lavere varekostnad i forhold til de andre byråene, hvor dette er den største kostnaden med god margin. Dette betyr at de har et annet fokus enn de andre hvor deres høyeste kostnader lønnskostnader.

De har vokst mye samtidig som marginene er skyhøye, men er de kreative?

- +ROA/totalrentabilitet +38,4% nyeste år 2017 +53,9%
- +Gross margin/resultat av driften +12,3% nyeste år 2017 16,7%
- Har vokst mye samtidig som de har holdt marginene oppe, de er sånn som vi ser det veldig gode økonomisk..
- lav risiko
- Litt vanskelig å si noe om deres kreativitet, de har 0 i uttelling på gullblyanten, men dette kan være pga. at det ikke er en konkurranse som er relevant for deres fokusområde, samt at de har sendt veldig få bidra.
- Bransje: Content marketing, retail med store volum

Byrå 7 (Kreativ konge)

De har generelt gjort det bra kreativt og greit økonomisk, men har et svakt økonomisk år i 2016. Ut fra intervjuer, har de påfallende lite av fellestrekkene til andre meritterte byråer, men likevel høy grad av autonomi.

- ROA/totalrentabilitet +20,1
- Gross margin/resultat av driften +5,1
- Risiko er litt vanskelig å vurdere, de har relativt høy likviditet og gjennomsnittlig gjeldsgrad, spørsmålstegnet er om de er inn i en dårlig økonomisk periode eller ikke. Klarer de å respondere på endringer i markedet?
- Lav vekst men stabil inntjening, men store varekostnader som presser ned marginene.
- + Gjør det eksepsjonelt bra i gullblyanten med poeng/ins på 0,8
- Bransje: Reklamebyrå - premium kunder, identitet og merkevare

4.3.2. Bransjen

Bransjen vi har undersøkt har vært bredere enn hva vi først tenkte oss, dette er også noe flere av intervjuobjektene har vært inne på, at de vanlige reklamebyråene får konkurranse fra selskaper som tidligere bare har vært et lite segment av markedet. Bransjen er i stadig forandringer hvor folk sine vaner er og har vært i stor endring. *“The advertising industry, largely governed by decades-old paradigms, continues to wrestle with the challenges of this digital realm”* (Sheehan & Morrison 2009). Dette er merkbart for de tradisjonelle mediene som aviser, magasiner og TV, hvor de merker svikt i publikumstall fordi folk bruker andre digitale plattformer. Google og facebook har blitt større annonseplattformer enn de største etablerte mediene (Fossbakken 2014) og i tillegg brukes Youtube samt personlige publikasjonsmedier som twitter, Snapchat, Instagram og personlige blogger. Dette er en utfordring for flere kommunikasjonsbyråer, og særlig i valg av kanaler for kommunikasjon og kommunikasjonsstrategi.

Dette har ført til at selskapene har beveget seg horisontalt i tjenestetilbudet og tilbyr i større grad andre tilleggstenester enn tidligere. Grensen mellom PR, reklame eller mediebyrå, etc. har i stor grad forsvunnet (Lyberg 2016; Sælebakke 2017; Kristoffersen 2017). TV har gradvis de siste årene blitt flinkere og har startet å kjempe tilbake med tjenester som gjør at du kan ta opp og spore tilbake tv sendinger(DVR), som åpenbart er med på å endre reklame landskapet

(Wilbur 2008). Det er klart at de selskapene som ikke klarer å endre seg for nok som har vært suksessfulle etter et gammelt paradigme vil kunne falle fra. Den nye hverdagen har åpenbart endret og vi ser derfor at nye kommunikasjonsformer øker i markedsandeler, hvor særlig markedet for content marketing og performance marketing øker sine markedsandeler. Teknologisk utvikling har ført til endret sosial interaksjon blant folk. Sosiale medier har gitt alle mennesker mulighet til å publisere. Det er dog ikke noe nytt at reklamebransjen er inne i endringsfase *“Mass media advertising as we know it today is on its deathbed, and its prognosis is poor. The reason for advertising's impending demise is the advent of new technologies that have resulted in the fragmentation of media and markets, and the empowerment of consumers.”* (Rust & Oliver 1994, p.1).

Budsjetter og kunde begrensninger

I samtlige byråene spiller budsjetter en viktig rolle i prosjekter og alle nevner at budsjetter er den mest styrende faktoren for kreative utøvere, dette betyr egentlig at det er kundene som setter begrensninger og premisser. Hvor særlig byrå 4 presiserte viktigheten av å være god til å budsjettere *“Budsjettering er jo superviktig, budsjetterer man feil så går vi jo på en kjempesnell og på tv så kan man gå på store smeller hvis man budsjetterer feil!”*

Et av selskapene vi intervjuet hadde gått bort i fra å bruke noe særlig med budsjetter hvor det var timer som ble trafikkert til kunder (intervju 5). Grunnen til dette var dog at de i mindre grad var et reklamebyrå hvor han kom med denne uttalelsen. *“Vi er ikke så mye verdt, kreativtete er ikke så mye verdt.”*, kreativitet var ikke drivende for selskapet sin ytelse, hvor han nevnte at kreativitet var fortsatt viktig for rene reklamebyråer. Han nevnte at han likte bedre hvordan det var før med budsjett bruk, fordi kommunikasjonen var bedre.

Vi har funnet ut dette ved å enten spørre hva de har som begrensninger i selskapet, og ved å spørre eksplisitt om budsjettet som styringsverktøy. Flere av byråene oppgir at de kan utfordre kunden på budsjettene for å kunne levere et bedre produkt. Dette i henhold til kundenes målsettinger, men også fordi byråene ønsker kreativ frihet til å levere kvalitet.

Vi observerer at de mest kreative selskapene vi har intervjuet har snakket om at de i debrief kommer med alternative løsninger for å svare på kunden sin forespørsel f.eks.

alternativ A,B og C.

Det mest kreative selskapet vi intervjuet snakket om at de kunne “overbevise” kunden til å legge inn litt mer penger i et prosjekt for å gå for den beste og mest kreative løsningen.

Budsjettet blir brukt som et verktøy for å holde kostnadene innenfor rammer, for at prosjektet skal være lønnsomt for alle parter, dette er etter hva vi ser den viktigste diagnostiske styringsverktøyet i selskapene vi har snakket med. Alle hevder til en viss grad at de ikke bommer så mye på budsjettene, hvis de bommer og det er deres feil så må de ta kostnadene på egen kappe. Dette poengterer igjen viktigheten av å være flink til å budsjettere, hvis de har avtalt med kunden at de vil bruke X antall ressurser, hvor de ikke holder seg innenfor avtalte rammer vil de ikke kunne fakturere disse ekstra timene til kundene, uten å ha en god grunn til den økte bruken av ressurser

Fra intervju 2, nevner han at press til å levere raskt og tidspress har påvirket deres kreativitet i stor grad. Hvor han igjen også går inn på at dette henger sammen med kunde begrensninger og budsjetter. Hvis man har trange budsjett er det vanskelig å finne rom for kreativitet.

“Men vi er avhengig av å treffe da på først forsøk, det er veldig viktig på kostnadssiden, hvis vi begynner å bomme og må gå runde to og tre da begynner vi å tape penger.” intervju 2

Det er jo klart at det da er mindre risikabelt å safe, ved å ikke lage noe kreativt utfordrende, dette kommer vi nøyere inn på senere i oppgaven.

Faktureringsgrad

Den mest eksplisitt uttalte kreative begrensende faktoren i selskapene, var faktureringsgrad. Dette er fakturerbare timer mot antall timer jobbet. Selv om alle ble målt på dette, var det ikke nødvendigvis den enkeltes ansvar å holde denne raten oppe. I to av intervjuene var holdningen til faktureringsgrad, at dette var et ledelsesansvar, da kreative ikke nødvendigvis kunne kontrollere denne faktoren (Int. 2 og 8).

“det er jo vår oppgave også da som ledelse å skille de timene, så det er først et ledergruppe ansvar” (Intervju 2)

Ordretilgang, tidsbruk på interne prosjekter eller andre faktorer som styres av ledelsen vil påvirke dette men faktoren slik at det blir mindre hensiktsmessig som styringsverktøy på dette nivået. Ratioen blir brukt diagnostisk for ledelsen, for å sette mål men blir i tillegg brukt som et interaktivt system for alle.

“man blir målt på fakturerbar tid ut til kunden” (Intervju 2)

“En lav utfaktureringsgrad vil gi oss indikasjoner på om vi bruker tiden vår riktig eller galt.” (Intervju 2)

“Hvis vi ser at det er store variasjoner på faktureringsgrad, vil vi alltid gå inn og sjekke med vedkommende om hva som at du utfakturerer fryktelig mye mere, eller fryktelig mye mindre enn alle andre.” (Intervju 8)

Faktureringsgrad er i den forstand både brukt diagnostisk for å oppdage interne problemer og hvor lederen aktivt går inn å snakker med den enkelte hvis de oppdager unormaliteter. Bruken av dette verktøyet er ikke som grunnlag for bonuser eller et perfekt mål for prestasjon hos den ansatte, men er en indikator som er viktig for lønnsomhet. Det er jo klart at hvis man ikke kan fakturere mye tid til kunder at selskapet vil tjene lite penger.

Kreativitet koster

Kreative konsepter og idéutvikling er tidkrevende og ikke nødvendigvis kalkulerbare i forhold til ressursbruk. Derav har kreativt utfordrende oppgaver en iboende risiko for overforbruk av tid, og andre ressurser som må tas i betraktning i prosjektene. Dette gjør at prising av slike prosjekter krever tillit mellom kunde og byrå, samt mellom byråets ledelse og kreative utøvere. I denne sammenhengen vil det oppstå ansvarsfordelinger i takt med tillitserklæringer, for å levere.

I enkelte byråer oppgir respondentene at prosjekter prises inn etter erfaring, men i enkelte kreativt presterende selskaper ser vi at de også har store kunder som evner å betale *premium* for høyt kreative prosjekter. Én av respondentene oppgir at de kan si nei til kunder fordi de mener at løsningen ville blitt dårligere innenfor de rammene kunden oppgir, eller at oppgaven er utenfor deres segment.

*“...vi har ikke noe ønske eller lyst til å lissom å .. å ta inn alt for å kunne måke ut halvveise ting for å kunne tjene mest mulig penger.
Vi har stolthet i det arbeidet vi gjør, og vil hele tiden passe på at hvis ikke vi tror at vi kan levere 100% for en kunde, enten fordi vi ikke har folk som er motivert for å jobbe noe med den typen kunde, enten... eller fordi vi ikke har kapasitet, så gjør vi det ikke.” (Intervju 3)*

Ved å si nei til enkelte kunder og være selektive, kan de også velge de kundene som er villige til og kan ta seg råd til å betale for de ekstra timene de meste en kreativ løsning koster. Mindre kreativt krevende løsninger er gjerne mer forutsigbare å beregne med lavere risiko og vil ofte være billigere å produsere.

Kreativitet fra leder til kreatør

Vi ser at de to selskapene som dyrker mest kreativitet og har en kreativ bedrift fra kreatør til leder, hvor de ser på kreativitet som positivt økonomisk men også at dette er hva de liker å gjøre og som skaper en meningsfylt arbeidsdag. Ved at de verdsetter å ha en spennende arbeidsoppgaver og kreative utfordringer som noe positivt i seg selv hvor økonomisk ytelse ikke er det eneste målet til bedriften. Det er dog en privilegert posisjon hvis man har mulighet til å takke nei til kunder, da må man allerede ha opparbeidet seg et fotfeste og klar strategisk posisjon i bransjen.

Endringer i bransjen

Som vi har beskrevet er bransjen i endringer, dette er noe alle selskapene presenterer, og argumenter for at det er viktig å følge med på utviklingen som skjer teknologisk. I tillegg har vi funnet i intervjuer at de største kommunikasjonsbyråene ansetter teknologer for å betjene kundene bedre (Int. 1, 8, mfl.). De fleste presiserer og poengterte at bransjen er inne i en fase av endringer, hvor flere av de vi intervjuet snakke om at mange selskaper ikke var flinke nok til å følge med på utviklingen og at vi kom til å se de tradisjonelle reklamebyråenes død, dette er dog noe som har blitt sagt siden 90 tallet. Det var dog noe mange nevnet at de byråene som ikke klarte å tilpasse seg ville dø ut, hvor det var et utvidet marked med økt konkurranse.

“ny type mediehverdag og forbrukere som er mye mer selvedukerte og kan mye mer enn før og vi lever i informasjonssamfunnet så er det sånn at de litt tradisjonelle virkemidlene ikke har like stor effekt som før” (Intervju 2)

“...skjønne teknologi og kombiner det med god kreativitet som er relevant for de kundene man har” (I intervju 9 Mener han er måten å lykkes som reklamebyrå)

I tillegg er våre respondenter enige i at teknologi og teknologisk utvikling er med på å forme og endre bransjen. Selv om dette stemmer er det viktig å merke seg at mennesker ikke forandrer seg selv om mediet forandrer seg.

“Uansett hvilken plattform du er på så er det det mennesker som er mottakere.. Som er mottakere av et budskap. Og da spiller det ingen rolle om du må levere veldig digitalt” (Intervju 3)

Dette betyr at uansett så vil kreativitet fortsatt være viktig, men det hjelper ikke å være kreative hvis du ikke henger med på den teknologiske utviklingen og forstår deg på forbrukeren sine daglige vaner.

Hva gjør selskapene for å tilpasse seg og oppdage endringer?

Det virker ikke som at de har formelle systemer for dette, men at det generelt er mye informasjonsflyt og kommunikasjon mellom de ansatte. Samt at de har plikter og flere stimulerende kurs og foredrag for at hver og enkelt skal kunne oppdatere seg. Det er klart at selskaper som lever av kommunikasjon må være flinke til å følge med på forbruker sine vaner og markedet generelt. Det er også nå tilgang til å involvere forbrukeren i flere prosesser for å igjen kunne oppdage endringer i preferanser og finne ut hva som passer til forskjellige grupper. Nå kan man også spesialisere reklame inn på tilsiktede segmenter, for at markedsføringen treffer riktig publikum.

“Vi har jo ikke noe system egentlig, men vi plikter jo gjennom den jobben vi har og følge med på alt det som skjer og er sånn ganske bra oppdatert på det meste og også villig til å lære meg om spesielt de tingene som skjer” (Intervju 9)

“Det handler om å følge med på markedet skulle jeg til å si, konkurrentene, kontrakter som vinnes, om priser som deles ut for den slags skyld, hva slags jobber gjør konkurrentene våre. Det er jo mange signaler som kommer fra egne kunder og ordreboka for å si det sånn.”
(Intervju 7)

Dette kommer av at det ikke er så store selskaper at de trenger store formelle systemer for å følge med, her er det mye uformell daglig kontakt mellom de med kundekontakt og ledere. Det er ved denne kontakten de oppdager “emerging strategies” og gjør strategisk endringer som er framtidsrettet. Fra intervju 7 fikk vi konkrete eksempler på at de hadde oppdaget en liten økning i etterspørsel etter fototjenester med en hypotese om at verden ville bli mere visuell og kjøpte dermed opp et lite foto og medieselskap, dette viste å være en god investering som var framtidsrettet. Det er flere som nevner at kreativitet har blitt mindre viktig pga. den nye mediehverdagen, dette kommer vi mer inn på siden.

Belønningssystemer og prestasjonsbaserte insentiver

Her var det egentlig ingen som direkte brukte budsjetter og direkte ytelsesbaserte monetære insentiver. Det var noen som hadde hatt det før og godt bort i fra det, men de fleste hadde aldri brukt det og hadde flere grunner til hvorfor de ikke mente at det var hensiktsmessig.

“Det kan jo være, det er jo en vurdering man gjør i forhold til medarbeidersamtaler og alt, totaliteten da i forhold til hvordan de vil utvikle seg ved å sende folk på kurs å ting og tang, men det er ikke i forhold til ren prestasjon. Nå prøver vi å skape en kultur som drar hverandre opp liksom, å at man i sum bidrar til at selskapet lykkes, det handler mye mer om det” (Intervju 2)

De fleste byråene oppga at de belønnet prestasjoner med ikke-monetære belønninger i form av anerkjennelse eller sosiale goder som mulighet til å spise på restaurant, en flaske vin eller lignende (Int. 4). I hovedsak ble teamene hedret gjennom felles aktiviteter der alle fikk delta. En av respondentene oppga også at prestasjoner burde belønnes i felles aktiviteter fordi det var svært vanskelig å måle. Tanken var at en måloppnåelse er motiverende i seg selv, men da er det vanskeligere å premiere gode prosesser. Innsatsen i et prosjekt er ikke nødvendigvis proporsjonalt med suksessen og prosessene kan være veldig gode. Premiering av suksess-prosjekter alene, vil være demotiverende for de som ikke deltok i prosjektet men som

gjorde en stor innsats i et mindre suksessfullt prosjekt. Derfor er det meningsløst for noen å premiere kun de prosjektene som har gått best. En annen oppga at det var ingen vits i å eksklusivt trekke fram de som presterte best framfor felles feiring av måloppnåelse og uttrykte seg slik; *“..alle vet hvem som er stjerner.”* (Int. 1.)

Det blir altså ikke delt ut bonuser relatert til ytelse i bedriftene vi har studert. Men et selskap en av de mest størst vekst de siste årene nevnt at de hadde ikke monetære priser, som dog ikke er direkte relatert til ytelsesmål men er relatert til innsats og en subjektiv vurdering. De hadde en demokratisk prosess hvor det var de ansatte som kunne stemme anonymt på hvem de mente var månedens ansatt eller var den som fortjente en ekstra anerkjennelse den måneden.

“Er kulturen på plass så kommer mye av det andre av seg selv.” (Intervju 8)

I steden for å gi ansatte bonuser mente han fra byrå 6 at det var mer hensiktsmessig å bruke penger på en ekstra fest og trivsel relaterte tjenester, de hadde ikke som mål å tiltrekke seg ansatte ved å ha høyest lønn men ved å heller tiltrekke seg ansatte pga. godt arbeidsmiljø.

“I stedet for bonuser og sånt, så velger vi heller å kjøre tilbake igjen penger til de ansatte igjen i form av opplevelser og fester og den slags type ting. I år f.eks. var vi med hele firmaet til Venezia på maskeradeball.” (Intervju 8)

(Byrå 6) nevnte at de brukt flere forskjellige KPI'er²¹ som diagnostiske og ytelsesbaserte måleparametere, for å analysere deres ytelse. De bruker en rekke med kvalitative ytelsesmål hvor de har kundeundersøkelser som måler kundetilfredshet, de måler tilfredshet hos de ansatte, prosjektlønnsomhet, og en rekke andre KPI'er hvor det er fokus på kvalitative mål.

(Byrå 7) som er veldig høyt kreativt presterende har lite implementerte eksterne motiveringsfaktorer som hytteturer, fridager eller andre frynsegoder. Dette er dog ikke en god ting og er noe de mest sannsynlig burde bli flinkere på:

“Vi burde kanskje har prøvd oss på en fridag nå og da hehe, det er ikke det altså.” (Intervju 9)

²¹ Key performance indicators

Viktigheten av kreativitet!?

Mange nevner at det er viktig, men at det ikke er like viktig som før. Eller at kreativitet på å lage reklamefilmer ikke er like viktige som før ved at kreativiteten burde brukes til andre aspekter. Vi ser at de som er mest kreative generelt verdsetter viktigheten av det mer enn de andre. Det er dog flere som presiserer at kreativitet ikke er etterspurt i like stor grad som før, hvor deres kreative leveranser blir påvirket av hva kunden ønsker. Det virker som at det er segment basert, hvor det er noen segmenter som fortsatt verdsetter kreative løsninger mens andre kanaler nesten ikke etterspørres kreativitet som de gjorde før.

“...akkurat på ren tv så har jo det kreative dessverre blitt mindre viktig nå for det går jo.. det er jo ikke så veldig nyskapende kreativitet på norsk tv lenger og det er jo fordi markedet er som det er” (Intervju 4)

Reklame på TV har fått redusert sine markedsandeler og seere, dette har dermed ført til at de ikke ønsker å legge inn like mye ressurser og tid inn i filmene, og dermed blir etterspørselen av kreativitet redusert. Fra intervju 4 ble det også nevnt at de var mer enn nok kreative ideer men at det ikke var nok ressurser eller etterspørsel til å realisere disse ideene og hvordan man gjennomfører prosjektet er minst like viktig som selve ideen. Samtidig blir det presisert at strategi, relevans og kostnadskontroll er viktig for et selskap sin økonomiske ytelse.

Kreativitet og gode ideer er kjernen bak det de jobber med blir presisert et godt eksempel fra intervju 9:

“..kjernen vi jobber med er jo en ide og hvordan er det kan bli tatt ut og brukt om det er instagram eller snapchat eller facebook, youtube det skal bare disse kanalene hjelpe til med da for å få den ideen ut til folk i grunnprinsippet.”

Dette er dog for en av de mest kreative orienterte bedriftene. Den som er veldig mye presisert ut fra våre intervjuer er viktigheten av en god kultur internt, hvor det er åpenhet og kommunikasjon mellom de ansatte og igjen kommunikasjon med kunden for å gi dem relevante løsninger.

“skjønne teknologi og kombiner det med god kreativitet som er relevant for de kundene man har,” (Intervju 9)

Kreativitet fører også med seg en viss risiko, grunnen til dette er at kreative løsninger prøver å skape noe nytt som åpenbart fører til at det er behov for prøving og feiling. Dette er i tillegg noe flere bedrifter har spesifisert at det er viktig å ikke være redd for å luften ideer og frykten for kritikk er man nødt til å minimere.

“jeg føler jo alltid at det skal være en viss risiko og når man spiller i forhold til de spillereglene så vil det jo alltid være noe som ikke lykkes like godt og da går det jo, da har jo kreativitet gått på bekostning av noe, men det er liksom den store summen vi prøver å se da” (Intervju 9)

En kreativ organisasjon må i den forstand forvente å ha en risiko for at noen prosjekter ikke vil lykkes, men at det er på det aggregerte nivået at det vil lønne seg. Igjen så er kreativt fokus motiverende og morsomt for ansatte, som vi poengterte litt tidligere så er ikke nødvendigvis hovedmålet profittmaksimering.

Kreative oaser

Krav, budsjetter og initielle premisser fra kunde kan være krevende og begrensende for byråets problemløsning. Kunden kan ha spesielle krav til løsningen som er begrensende for kreative prosesser og slik sett oppleves kontrollerende for byråets videre arbeid. Noe av dette forhandles i innledende prosesser med konsulenter og prosjektledere fra byrået slik at det legges til rette for en bedre prosess. I andre tilfeller vil disse begrensningene bli en del av prosessen og hemme muligheten for en optimal løsning.

Vi har observert at flere i mellomleder- og konsulentroller kan tilpasse miljøet og skjerme de kreative som skal skape en løsning. Dette innebærer rokkering i budsjetter og skjerming fra kreativt hemmende elementer. Kreative fikk utvidet autonomi, hvor prosjektleder tok større ansvar og risiko for prosjektet.

I Intervju 4 forteller hun følgende om forholdet til budsjettet i et prosjekt:

“...du kan jo, hvis du får utdelt et budsjett som i utgangspunktet virker vanskelig ehhh. å klare å gjennomføre innenfor, så kan du jo være kreativ på å finne nye løsninger å bruke de pengene på, eller flytte på de pengene.. eller se på det budsjettet annerledes”

Det var i tillegg nevnt i intervju 5 at rådgiver eller den med størst kundekontakt kunne være meget skadelig for kreativitet og selve relevansen på deres sluttprodukt. Hvor dette særlig oppsto fordi den kundeansvarlige ikke hadde kunnskaper om emnet og kreativitet og hva som skulle til for å skape gode løsninger:

“...at rådgiveren kanskje ikke forstår kreativitet så godt, ofte så kan jeg jobbe som en slags buffer mellom rådgiver og kreatør og sørge for at begge holder litt avstand, men ikke så mye nå, men har gjort det før”

Frihet til å styre egen arbeidsdag eller streng kontroll?

Budsjettet og timer man skal holde seg innenfor for hvert enkelt prosjekt er en styrende faktor, det er da prosjektleder eller liknende som blir den som i hovedsak setter begrensninger for de ansatte på bakgrunn av kundene sine ønsker. Alle nevner at de har noen “melk og brød” oppgaver som ikke krever noe kreativitet. Hvor de presiserer at det er viktig å ikke være kreativ for kreativitetens skyld. Det var flere selskaper som presiserte viktigheten av kontroll rammer og strategisk forankring. Fra intervju 5 fikk vi mye nyttig data relatert til styring og ledelse. Han sa at det var viktig å gi de kreative rom, hvor man særlig ikke må blande seg for mye inn i resultatet, men at det var viktig å sikre seg at oppgaven var forstått på riktig måte i forhold til hva kunden ønsker. Han nevner at det er noe de har slitt litt med, at mye styring fører til mange dårlige løsninger. Hvor det særlig er rådgiver som ikke forstår seg på kreativitet, hvor han har jobbet som en buffer funksjon mellom rådgiver og kreatør. Han nevner også at det ikke er så farlig om lederen har streng kontroll, det som er skadelig er hvis lederen rett og slett ikke kan nok eller ikke har kreativ eller annen oppgave relevant kompetanse. Hvor de ikke innser, eller tør å si at de ikke har kompetanse på emnet. Konsulentene er ofte kontaktpunktet til kunden, så hvis de ikke har nok kompetanse blir produktet kreatøren lager lite relevant. Det viser seg å være litt betinget og relater til

personlighet og erfaring hvor mye frihet den ansatte burde ha. Noen ansatte ville være mer kreative med litt mer rammer

“noen kreatører må slippes litt opp så maler de ut en haug av bilder også må vi desilere det tilbake igjen etterpå for å passe på at vi er hundre prosent on track. mens andre liker å jobbe med denne satsplanken og bare jobbe innenfor veldig lukket univers som er mye spissere og da vet vi at om de levere innenfor det universet så vet vi at de kommer til å løse oppgaven. Det er ikke noe fasitsvar der asså.” (Intervju 2)

I byrå 3 ble det også presisert at de er viktig at de kreative har begge disse egenskapene, at de klarer å jobbe ganske fritt når det er fordelaktig og jobbe med mer strenge rammer når i andre situasjoner.

Kundens behov

Det har blitt nevnt i mente at kunder sine behov er avgjørende om selskapet skal kunne få frihet til å operere kreativt noe alle kreatører ønsker, ved budsjettbegrensninger og ut fra kunden sitt behov. Selv de mest kreative bedriftene vi har intervjuet har presisert at det er å levere hva kunden ønsker som er viktig, det er ikke alltid at de ønsker noe “nytt, morsomt eller kreativt”.

“At vi får den tilliten til at de ser at vi klarer å løse de oppgavene vi får som, eh.. Selv om det ikke alltid utfordrer våre kreative på det voldsomste, men at vi er en god partner for forretningen deres” (Intervju 3)

“Det er kreativiteten som er i fokus” (Intervju 3)

Det ene av de meste kreative selskapene var veldig fokusert på at det var viktig å la kunden forstå at det de er best på er kreativitet og dette er også det de ønsker å jobbe med. Dette fører til at de får større kreativ frihet.

“Ihvertfall hvis vi får nye kunder, når jeg får nye kunder nå så er det en viktig del for oss i pitch prosessen, at vi i konkurranse prosessen, da snakker vi veldig mye med kunden om hvordan vi liker å jobbe og hvordan vi, hva vi ønsker å få til av hva det kundeforholdet og hvordan vi ønsker å jobbe.” intervju 3

Når de har denne klare presiseringen vil kunden enten finne ut at dette ikke er riktig selskap for oss eller at, ja vi gi dem frierer tøyler til å kunne levere kreative løsninger.

Samarbeid internt og eksternt

Våre mest brukte koder fra intervjuene viser at samarbeid i forskjellige former, er noe som er poengtert i veldig stor grad.

“den nye hverdagen til kommunikasjonsbyråer så er man avhengig av samarbeid med de andre partene, man klarer ikke å løse alt selv, du kan komme med en ide, vi kan komme med en ide som kanskje ikke er riktig for oss å eksekvere. Da må vi samarbeide med andre partnere som kunden allerede har, men det ligger mer i execution på en måte enn nødvendigvis strategi.” (Intervju 2)

Det å samarbeide med andre parter var vanskelig å balansere, hvor de man samarbeider med kunne fort bli din konkurrente, så det var viktig å ha tillit men også passe på at man ikke ble utnyttet.

Det er i tillegg viktig å samarbeide med andre ledd som tar seg av teknologi eller andre tjenester som mange av reklamebyråene ikke er spesialister på. så det er tett samarbeide med eksterne parter. enten som ved Byrå 7, hvor de samarbeidet tett med partnere kundene hadde for å lage gode løsninger sammen, eller som ved byrå 2 og 3 hvor de samarbeidet tett med mer faste partnere.

Det er også presisert viktigheten av relevans i forhold til kunden, at man gir dem hva de ønsker.hvor det er viktig å kommunisere effektivt med kunder for å kunne lage relevante løsninger.

“...i all hovedsak at det er veldig inspirerende å jobbe i å skape noe sammen med andre” (Intervju 4)

Hva har vi funnet ut hvordan man kan påvirke kreativitet

Fra intervju 1 mente han at prøve å feile kultur av det viktigste for å ha et kreativt arbeidsmiljø hvor man lufter ideer med andre før man presenterer ideen man har til kunden.

Redusere angst= kreativitet

Fra intervju 2 nevner han at det er viktig å gi de ansatte varierte arbeidsoppgaver for å ha gi dem en meningsfylt arbeidsdag.

“balansen i oppgavene man gir kreatørene prøver vi å være veldig ops på, å det er rett og slett for å beholde de og å få de til å føle at de utvikler seg og meningsfulle jobber som har veldig sterk kreativ kraft”

Han nevner også at det er viktig å hente inspirasjon og kunnskap fra internasjonale kilder og da særlig fra internasjonaler, hvor de er del av et stort internasjonalt system hvor de kan lære av hverandre.

Andre mente at litt mere rammer og økonomistyring av positivt for kreativitet.

“jeg mener jo at det å ha tydelige rammer rundt oppgaven ofte kan gjøre det mere kreativ”. (Intervju 4)

“Jeg tror at i all hovedsak at det er veldig inspirerende å jobbe i å skape noe sammen med andre” (Intervju 4)

I byrå 5 presiserte han at frihet for de kreative var viktig, men han var også inne på at det var litt betinget, som også var presisert av byrå 2.

5. Analyse

Hovedtrekkene av det vi har funnet viser at selskapene utøver styring mellom beliefs systems og enkle diagnostic controls. Det er noe variasjon i hvordan MCS utøves mellom selskapene, og det er generelt stor grad av frihet blant de ansatte. Autonomi har imidlertid implisitte elementer av ansvar og tillit. Dette kan naturligvis være stimulerende fra et kreativt synspunkt men representerer også boundaries.

5.1. Levers of control

Simons Four Levers of Control er beskrevet som formaliserte systemer som skal erstatte uformelle kontrollmekanismer når et selskap har blitt så stort at kommunikasjonen mister dynamikk i organisasjonen. Verktøyene skal hjelpe selskapet å beholde agilitet og fleksibilitet i forhold til eksterne betingelser, stimulere læring og sette fokus mot bedriftens mål.

I de fleste av selskapene vi ser på, er det få formaliseringer av LoC levers, men det er likevel mulig å identifisere de samme mekanismene i bedriftenes ledelse og styring. Forståelsen av Interactive- og beliefs systems er implementert gjennom at disse er kommunikative levers samt at dette er en del av produktet kommunikasjonsbyråene jobber med og leverer til kundene sine.

De kreative prosessene i selskapene krever naturlig dialog og samarbeidsevne mellom flere mennesker, avdelinger og eksterne leverandører. Dette innebærer kontrollpunkter som kontinuerlig oppdateres mellom deltagere i prosjektmøter og interaktivitet mellom mennesker i prosjektene. Denne typen kontroll er ofte semi-formalisert gjennom etablerte rutiner, men hovedsakelig i kollegial interaksjon.

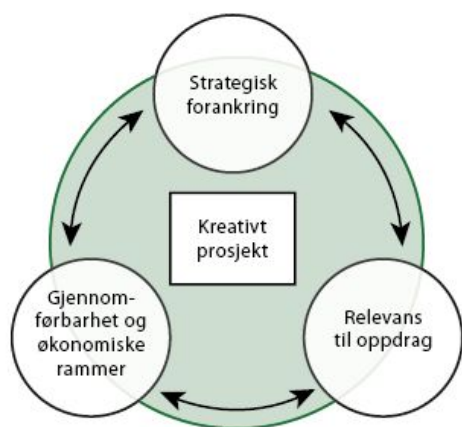


Fig. 5.1: Premisser for kreative prosjekter

Generelt så ser vi ganske løs kontroll, hvor det er liten grad av detaljstyring i bedriftene vi har studert. Dette betyr igjen at de har ganske stor frihet men under tilsvarende stort ansvar i kreative prosesser. Samtidig påpeker samtlige at kreativitet ikke er noe verdt uten strategisk forankring, relevans til oppdraget og gjennomføringsevne i forhold til økonomiske rammer. Nå skal vi gå inn på hvordan levers brukt for å opprettholde kreativitet og det økte kontrollbehovet kreativitet fører med seg.

Diagnostic systems

Dette systemet er beskrevet som ex-post control som er et uttrykk for “*etter faktum*” kontroll, altså sette inn kontrolltiltak etter at målinger er mottatt samt forsøke å påvirke utfall gjennom kontrolltiltak og belønninger (rewards, ex-post control, strategi).

Det mest utbredte systemet for diagnostisk kontroll, er bruk av budsjetter. Hos våre respondenter er det ingen som omtaler dette som et internt verktøy for styring innenfor regnskapsperiodene, men det oppgis av alle som en del av prosjektet og som rammebetingelse fra kunden sammen med strategi.

Dette setter naturlig nok premisser for bruk av ressurser og oppgaveløsning i prosjektet. Selskap 4 nevnte at kreativitet også kunne være viktig ved bruk av budsjetter, særlig for filmproduksjon hvor de brukte mange innleide ressurser (freelancere og eksterne leverandører) og var avhengige av å justere budsjettene kontinuerlig i forhold til hendelser underveis i produksjonen. I tillegg nevner hun at kreativitet kunne være en viktig ressurs for å

styre og budsjettere prosjekter for å oppnå optimale økonomiske resultater. I fortsettelsen av budsjetter, er det derfor ofte behov for presis kontroll mot disse resultatene.

Flere av respondentene nevner at de måler fakturerbar tid på ansatte. Dette er en enkelt kommuniserbar diagnostisk lever der det er lett å definere klare mål. De tjener mer penger hvis de kan fakturere store deler av tiden sin til kunder og dette er derfor en viktig faktor relatert til effektivitet og lønnsomhet.

I de fleste byråene blir dette brukt som et diagnostisk verktøy for å oppdage ineffektivitet og gjenstand for ansvarliggjøring av de enkelte. Dette blir dog ofte sett på som et lederansvar og ikke et relevant verktøy for å måle kreative utøvers tidsbruk.

Flere selskaper bekrefter at de bruker, eller har brukt faktureringsgrad men to av respondentene understreker at dette kun er egnet for ledelsen og kan være direkte skadelig om det brukes mot kreative. Produksjonsleddet (kreative utøvere) har ikke like stor påvirkning på arbeidsmengde i selskapet og derfor heller ikke faktureringsgraden (Int. 8 & 2).

Faktureringsgrad som måling vil kunne skape insentiver til å prioritere effektivitet over tid brukt på læring, noe som også vil ramme organisasjonen over tid.

Faktureringsgrad er godt egnet til å fokusere arbeidet mot resultatmål, men gir også mulighet til å oppportunisme (*gaming*). Simons beskriver at det er implisitte farer med å legge ansvar på mennesker med innflytelse (1995, p.81). Mellomledere som er presset av sine ledere, kan benytte sin posisjon med prosjektkontroll til å manipulere målinger av egne prestasjoner, for eksempel ved at tidsforbruk kan overestimeres, underrapporteres eller skyves til andre aktører i prosjektet. For å motvirke dette kreves andre kontroller eller eliminering av muligheten til slik manipulering (Simons 1995).

Siden det er et lederansvar å disponere ressursene riktig og hverken overbelaste, misbruke eller underdisponere ansattes tid, vil faktureringsgrad være utenfor de kreatives kontroll. Faktureringsgrad er derfor best egnet som ytelsesmåling hos de som kan kontrollere dette ansvaret best (Int. 8 & 2).

Vi ser med andre ord et skille i bruk av faktureringsgrad som diagnostisk verktøy, mellom ledelsen og kreative utøvere, der slik måling av kreatives tidsbruk kun brukes som en del av læringsprosessen for organisasjonen. Dette kvalifiserer ikke som et interaktivt verktøy, men vi ønsker å fremheve at her brukes et, i utgangspunktet, diagnostisk verktøy for å hente ut

interaktive kvaliteter og brukes altså ikke likt i alle ledd.

Det blir poengtert viktigheten av å ha en passe mengde med tidspress fordi for mye tidspress vil føre til enkle og ikke kreative løsninger. Dette påpeker også Amabile i sin beskrivelse av *The Creativity Maze* hvor kreativitet og kvalitet ofres for en raskere løsning.

Det er prosjektleder som har ansvar for det enkelte prosjektet og vi ser at i de mest kreativt kompetitive byråene er det sterkt fokus og kunnskap om å balansere dette tidspresset hos mellomledere

Én av respondentene (Int. 4) oppgir dog at dette er en helt naturlig del av kreative prosesser i deres selskap. Økonomiske begrensninger er i følge denne respondenten, tett relatert til den kreative prosessen og ansatte er nødt til å forholde seg til dette. Selskapet er en av de beste kreativt presterende selskapene (Byrå 4) og til forskjell fra fem av de andre selskapene har kreative større innflytelse på egen tid. Derfor er de også tillagt større ansvar for dette i prosjektene.

(Byrå 6) bruker KPI'er som et diagnostisk styringsverktøy men også med interaktive kvaliteter. Disse KPI'ene blir aktivt brukt til å oppdage viktige ytelses-parameterer i tillegg til at de også er en kilde til forbedringer og læring. Ingen av de andre selskapene har nevnt at de bruker liknende systemer, men det kan ha noe å gjøre med hvem i organisasjonen vi intervjuet og at dette var et ganske stort selskap. Alternativt så er dette en av grunnene til at selskapet har gjort det veldig godt økonomisk de siste årene, at de er flinke til å kontinuerlig forbedre seg og bruker mer avanserte økonomistyringsverktøy enn de fleste andre selskaper i bransjen.

Interactive systems (strategiske usikkerheter og muligheter)

Interaktive systemer burde være viktige i en slik bransje, hvor de blir nøye poengtert at det er store endringer både fra våre intervjuobjekter, litteratur og fra egne observasjoner. De interaktive systemene har som formål å stimulere kreativitet, innovasjon og oppmerksomhet til endringer og læring i organisasjonen. Simons definerer interaktive systemer som en av de kontrollsystemene som først implementeres i store selskaper fordi avstanden mellom ansatte og ledelsen øker. Videre ser han på interaktive systemer som en håndtering av strategiske usikkerheter og muligheter for organisasjonen.

Så hva slags formelle og uformelle systemer er det vi har observert?

Med tanke på formelle systemer så ser vi at det er få konkrete implementeringer i våre selskaper. Et av byråene (2) at de prøver å trekke ressurser der de kan fra et globalt system (konsern), men dette ble ikke oppgitt som en systematisk del av deres aktiviteter.

Det mest konkret implementerte systemet vi har funnet, er de som er implementert i arbeidsrutiner, gjennom møtevirksomhet med eksterne parter.

I et system hvor flere av produksjonsprosessene foregår på tvers av roller og organisasjoner, er det viktig å ha gode kommunikasjonslinjer.

Koordinering av prosjekter med flere involverte foregår gjennom møter mellom leverandører og byrå samt med kunde. Prosessene er kilde til læring gjennom kundens oppfatning av markedet og byråenes prestasjon i forhold til strategi. På den andre siden har de læring gjennom eksterne leverandørers premisser eller nye teknologiske muligheter.

Dette blir dynamisk formidlet i alle involverte ledd ved at det er lite top-down styring og at de fleste er involvert i prosessene løpende. Initielle møter med eksterne parter og kundemøter eksponerer byråene for ny læring gjennom behovsavklaringer, strategi og teknologiske muligheter. Dette har implikasjoner for interne prosesser som endres basert på læring gjennom møter.

Det er vanlig i bransjen med møter som foregår ukentlig eller oftere hvor de *trafikkerer* tidsressurser for å ha oversikt over tilgjengelighet og forbruk av ansattes tid. Dette foregår som en statusoppdatering mellom ledelse og andre ansatte i forhold til progresjon i prosjekter. I tillegg har de systemer for rapportering av tidsforbruk fra de ansatte underveis i prosjektene. Denne rapporteringen blir gjenstand for sammenligning mot fakturering fra selskapene.

Beliefs system

Flere av selskapene vi har snakket med har et mantra, visjoner og verdier som de poengterer viktigheten av for å fokusere bedriftens formål og *mission*. Dette er særlig for de litt større internasjonale selskapene hvor viktigheten av disse er poengtert. Det er heller ikke overraskende, da det er nettopp de internasjonale selskapene som har behov for slike belief systemer for å lede store organisasjoner. Vi har merket oss hvor mye det er poengtert viktigheten av å ha tro og tillit på sine medarbeidere, hvor alle bedriftene poengterer at de

ansatte har stor frihet til å styre sin egen arbeidsdag.

Selv om ikke alle har definerte, formelle visjoner har de ansatte ofte like tankesett, i Byrå 7 som er høyt kreativt presterende, hadde de lite formelle systemer, men alle i organisasjonen har kreativitet som sin *“lidenskap”* og dette er inngravert i kulturen. De belager seg blant annet på at ansettelsesprosessen og at de ansetter folk med kreativ drivkraft vil være styrende nok i seg selv. De er et selskap med et attraktivt, kreativt renommé og tiltrekker seg derfor også mange av de mest kreative hodene. Dette kan skape problemer hvis de går inn i en stor vekstfase hvor det er fare for at den kreative kulturen forvitrer. Belief system virker for oss ut fra våre intervjuer, som en veldig viktig lever for å guide hver og enkelt person mot felles mål. I byrå 7, fant vi få tegn til formaliserte systemer, men det var en tydelig intern tillit mellom medarbeidere og utpreget villighet til å ta ansvar for å skape de beste og mest kreative løsningene. De hadde ingen felles motivasjonsaktiviteter, goder som turer eller ekstra belønninger.

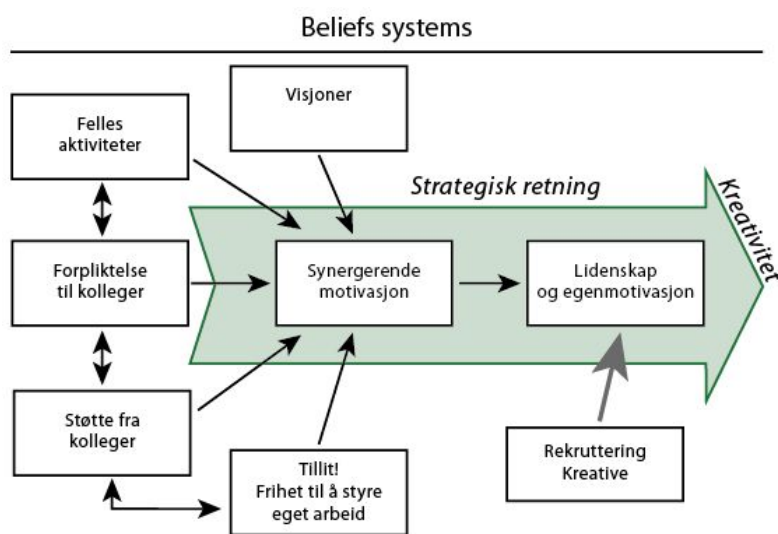


Fig. 5.2: Beliefs systems bygget på synergerende motivasjon

Derimot hadde de stor individuell frihet til å organisere eget arbeid der de for eksempel praktiserte arbeid på kafé etter eget valg. Dette viser en sterkt belief system basert organisasjon der ansvarlighet overfor kolleger og strategisk retning erstatter, så langt vi har observert, andre formaliserte kontrollverktøy i selskapet.

I Byrå 3, som er et annet høyt kreativt presterende selskap observerer vi den samme friheten, men de oppgir at de bruker faktureringsgrad som verktøy, noe som er mulig hemmende i

forhold til å bruke tid på læring. Når to av de mest kreative selskapene setter strenge krav til til de kreative, ser vi kreativitetsparadokset i praksis ved at de innfører strengere kontroll. Men likevel har de stor grad av ansvar hvor de også har stor individuell friheten til å mestre dette ansvaret. Dette viser at den kreative friheten kan være stor, selv i tøffere miljøer. Det som er interessant å merke seg, er at disse selskapene ikke utøver styring i individuelle prosesser, men ved å kommunisere sterke drivere av lagfølelse og kultur for å prestere for fellesskapets skyld.

Byrå 7, hadde få, eller ingen felles aktiviteter, men respondenten oppga at prestasjon for teamet samt det å være en del av det beste byrået var viktige motivasjonsfaktorer. I byrå 3 oppga de, de samme motivasjonsfaktorene men de var nøye med å gjøre mange felles aktiviteter, i tillegg til at de hadde én dag i måneden hvor ansatte kunne gjøre egne sideprosjekter.

Fellesaktiviteter er med på å forsterke tilhørighet blant ansatte og derfor forsterke de synergiske motivasjonsfaktorene vi har nevnt ovenfor.

Boundary systems

Det er lite direkte kontroll begrensninger fra ledelsen i byråene vi har studert.

Simons fremhever at det er bedre å fortelle ansatte *hva de ikke skal gjøre* fremfor å si *hva de skal gjøre*. Dette er analogt med Amabiles *Componential model* der hun fraråder direkte ekstern påvirkning av den kreative prosessen.

Vi har ikke avdekket noen formelle overordnede begrensninger som formelle regler, rutiner. Men vi ser at de større byråene har flere begrensninger fra toppledelsen enn de mindre selskapene. byrå 5 og 2 er deler av et større internasjonalt selskap og må naturlig nok forholde seg til visse overordnede strategier og retninger selskapet skal ta. De største begrensningene for kreatører og andre ansatte i bedriftene er kundene sine behov og ønsker, som blir reflektert i budsjetter som blir utarbeidet for de ulike prosjektene.

I enkelte tilfeller har vi sett at ledelsen tar flere runder med kunden for å tilrettelegge for bedre premisser, både økonomisk og kreativt.

Økonomisk, er det naturlig å tilrettelegge for best mulig lønnsomhet men dette er et vidt begrep innenfor bransjen. I intervju 3 fremhever hun at de ikke kun har monetære lønnsomhetsmål for prosjektene, men også gleden av interessante og motiverende oppgaver.

De ønsker i størst mulig grad å løse oppgaver som også inspirerer kreativt.

På den kreative siden innebærer dette at ledelsen jobber med strategiske valg for problemløsning i samarbeid med kunde slik at det er tilstrekkelige ressurser for å lage en optimalt kreativ løsning (Byrå 3, Int. 3).

I andre tilfeller kan det også bety at briefing tilrettelegges av mellomledere for å passe til det kreative teamet som skal utføre oppgaven. I tillegg kan budsjettet tilpasses teamets løsningsforslag (Int. 5). Dette er en form for “*Kreative oaser*” (Pratt & Amabile 2016) som skapes av ledelsen der de ser at de kan forbedre det kreative resultatet ved å skåne medarbeidere for deler av presset fra kunden.

Som vi har omtalt, kommer de største begrensningene for problemløsning fra kundene. Dette er tydelig noe alle byråene forholder seg til, men vi ser at enkelte byråer jobber aktivt med å tilpasse slike begrensninger, både før og under prosessen. Dette er ikke med mål om å gi *blanke ark* for fri utøvelse av kreativitet, men strengt rettet mot å tilpasse press, ressurser og inspirasjon til å lage de beste løsningene. Slik sett er argumentet at dette er en optimaliseringsprosess mot høyest mulig verdi.

Empowerment og kontroll

Alle selskapene oppgir at ansatte har stor frihet til å gjøre det de vil. Samtidig er det deler av løsningene som må løses innenfor *boundaries* i form av tid og ressurser, men også i stor grad innenfor kundens premisser. I enkelte oppdrag krever ikke oppgaven like mye innovasjon og kreativitet. Dette kan være enkle kommunikasjonsformer med produktfakta, tilbudsaviser og webinnhold. I slike tilfeller er det større grad av kontroll over prosessene fordi det er behov for stor grad av forutsigbarhet. Det er ikke like stor frihet og myndiggjøring av ansatte og med begrensede friheter i oppgaveløsning, vil de heller ikke være like ansvarlige for produktet.

I mere konseptuelle kreative løsninger, kreves det større grad av frihet fordi behovet ofte er å differensiere seg med uventede løsninger og strategier i kompetitive markeder. Simons viser til at i slike markeder i rask endring må ledelsen gi beslutningsmyndighet lenger ned i organisasjonen hvor det er tettere kontakt med kunder og markedet (Simons 1994).

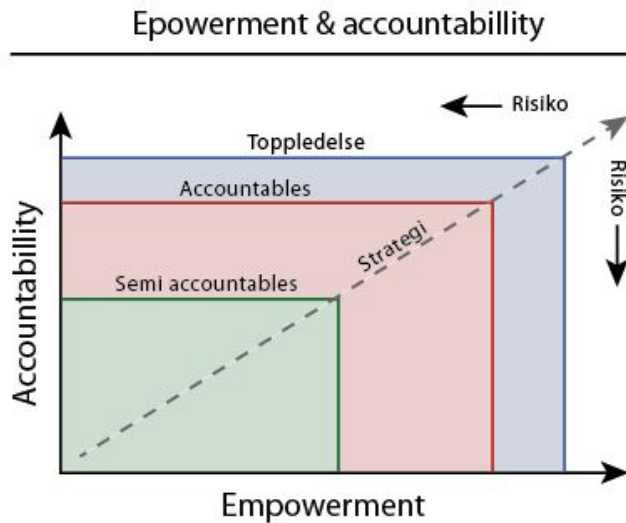


Fig. 5.3: Myndiggjøring, ansvar og mulig risiko.

I våre intervjuer har vi observert at dette også er tilfellet i noen av våre byråer. Alle viser til at de tilrettelegger for kreativitet ved å gi frihet og forsøke å stimulere motivasjon. De påpeker også viktigheten av å holde seg til strategi for at kreativitet skal ha verdi.

Men vi har også funnet antydning til forskjeller hos de mest kreativt presterende. I byrå 3 påpekes det at de er startet av kreative, og vil helst jobbe med det de har lyst til (Int. 3). Derfor tilrettelegger de for dette allerede i starten av prosessen med kunde. I tillegg blir oppdrag ofte bearbejdet av flere team i startfasen med mål om de beste kreative løsningene.

Byrå 4 forteller at de har rigid løpende kontroll, men få formelle mekanismer utover budsjettering. De legger ikke skjul på at økonomi er en del av ansvaret hos de kreative men at også budsjetter er en del av den kreative løsningen slik at teamet har innflytelse også her (Int. 4). Byrå 7 sier at de har frihet til å eksperimentere med løsningene og de legger ikke skjul på at det er, -og alltid skal være- en viss risiko forbundet med å lage nye og unike løsninger. Her kan kreativiteten gå på bekostning av noe, men målet er likevel "*den store summen*" for prosjektene (Int. 9).

Dette er en type risiko, de fleste byråer ikke tar høyde for, men som vi finner hos de mest kreative. Risiko er mulige avvik fra strategiske mål, og risiko øker i takt med Accountability og empowerment.

Som modellen illustrerer, vil det være større rom for utfoldelse i oppgaveløsning med større *empowerment*, men også *accountability* for å holde seg til strategiske valg. Dette gir også mulighet for kreative prestasjoner og med større ansvarliggjøring, medfører det også

mindre grad av prosesskontroll og mere output kontroll. Semi accountables er i større grad bundet av oppgavene, noe som innebærer at prosessene defineres og kontrolleres underveis.

Kreativitetsparadokset

Paradokset går som nevnt ut på at kreativitet trenger frihet og autonomi for å blomstre, men at mye kreativitet igjen trenger kontroll for å holde de kreative innenfor relevante rammer.

Det er med andre ord vanskelig eller umulig å finne en perfekt løsning på dette.

Ut fra våre intervjuer ser vi at de fleste selskapene verdsetter frie tøyler hos de ansatte, men at det er klare rammer ved form av budsjetterte timer. Det er i tillegg essensielt at de svarer relevant på kundebrief. Det blir nøye presiseres av to av selskapene, at kreative utøvere ikke har full kontroll på egen tid og er derfor heller ikke styrt av faktureringsgrad. Dette representerer også fravær av ansvar, som igjen kan oppfattes kontrollerende. I disse miljøene vil de være avhengig av tillit til mellomlederes kunnskaper og evne til å balansere arbeidspress.

Pratt og Amabile omtaler ekstern påvirkning som mulig positivt i riktig kontekst (Pratt & Amabile 2016). Her beskrives *Synergetic extrinsic motivation* som motivasjonsfaktorer som sammenfaller med, eller synergerer med individuelle *intrinsic* motivasjonsfaktorer og danner felles mål mellom selskap og individ.

I hovedsak ser vi at belief systemer kan skape slike felles mål mellom individ og organisasjon og hvor dette kan skape relativt robust toleranse mot andre styringsverktøy i forhold til kreative prestasjoner.

Spørsmålet blir derfor om dette handler om robusthet i opplevd frihet, eller om kreativitetsparadokset handler om integritet i individuell frihet?²²

Det er flere selskaper som har poengtert at konkurransen og tempoet i bransjen har økt. Det er generelt ganske mye tidspress for de ansatte i de mest suksessfulle selskapene, det er derfor ikke fordelaktig å legge ekstra press og prestasjonsmålinger nevner (Byrå 6). Ekstra press kan føre til at de ansatte vil føle for mye press i hverdagen som vil da føre til at de ansatte gjør tar raskeste vei til målet som vil forvitte kreativitet. Det er som nevnt tidligere

²² Integritet er det at noe er uskadd, bevart i sin helhet. Ordet blir særlig brukt om en persons selvstendige og ukrenkelige individualitet, og også om det å ha faste, upåvirkelige holdninger. (Nordbø 2018)

viktig at de ansatte ikke mister gleden ved å jobbe, hvor dette går utover indre motivasjon og igjen kreativitet.

Koster kreativitet mer enn det smaker

Kreativitet medfører seg merkostnader er noe Grabner har poengtert i flere studier. Hvor kreativitet fører med seg to kostnadstyper, den første er dysfunksjonell oppførsel, som for spesifisert fokus på en oppgave på bekostning av andre oppgaver, og opportunistisk bruk av sine domenekunnskaper i forhold til lederens mål.

Den andre kostnadstypen kreativitet kan føre med seg er at man ikke kan innføre ellers velfungerende kontrollmekanismer i frykten av at disse vil skade kreativitet.

For oss har vi ikke sett at de kreative har utnyttet sin domenekunnskap til å fokusere for lenge på oppgaver eller å bruke for mye tid til å løse en oppgave. I intervju 2 nevnte respondenten dog at hvis det var for lite tidspress så kunne dette føre til at de ansatte generelt brukte tiden dårlig, men at for mye tidspress igjen vil føre til at kreativitet ikke har tid til å blomstre. Det er med andre ord viktig å finne perfekt mengde tidspress for å holde effektiviteten under kontroll.

De kreative i bransjen har i stor grad frihet til å styre sin egne arbeidsdag, men de blir målt på fakturerbar tid (ikke i alle selskaper) og har klare rammer som i hovedsak er definert av kunder. Det er ganske lite rom for de kreative å utnytte sine domenekunnskaper til å bruke for mye tid på oppgaver. Hvis de bruker for mye tid fordi de ikke har kommet fram til en løsning kunden godkjenner, så vil dette føre til at de selv må ta tape på egen kappe hvor det går utover de enkelte ansatte og/eller selskapet sin lønnsomhet. Det kan også være skadelig hvis kreatørene presser kreative ideer selv om dette ikke er hva kunden ønsker eller at de kommer med ideer som rett og slett ikke er relevante for oppgaven de skal løse, da er det klart at de har vært kreative for kreativitetens skyld uten å faktisk levere relevante løsninger. Det vi også ser er at de mest kreative selskapene jobber i hovedsak med premium kunder, som faktisk kan og ønsker å betale for kreative løsninger.

Kreativitet medfører en ekstra risiko for at man vil bomme og har derfor en kostnad i form av økt risiko, men hvis man treffe bra på kunden sine ønsker så kan kreativitet gi premium pris. Økt risiko vil ut fra standard finansteori bety at man vil "kreve" høyere avkastning for at risikoen skal være verdt det.

Domenekunnskaper til leder er noe vi har sett at de to mest kreative bedriftene vi intervjuet poengterte viktigheten av dette vil også medføre at det ikke er en kunnskapsfordel fra den kreative sin side og dermed lite grunnlaget for å utnytte oppgavespesifikke kunnskap fordeler. Hvor vi i intervju 5 også fikk en som snakket om at svak domenekunnskap hos den med hovedansvaret for kundekontakt var hovedopp skriften for løsninger med svak relevans og kreativitet. Så vi er enige i at dette kan være en potensiell kreativ kostnad.

Generelt har vi sett lite kontroll og det blir presisert at de kreative ønsker rom og igjen ønsker å bruke mere tid, hvor den ene kreatøren vi intervjuet nevnt at budsjettet alltid var for trang. Samt har samtlige har sagt, “det meste er lov til å gjøre her” eller “kreativitet og kontroll hører ikke sammen”. Dette kan bety at, ja de mest kreative selskapene ofrer nok visse kontrollsystemer, for å opprettholde og stimulere kreativiteten i selskapet. Om kreativt har mer positive enn negative konsekvenser er betinget og har ikke et klart svar.

Diskusjon

Det virker som at de mest kreative byråene har anledning til, og eksplisitt velger kunder som ønsker mer kreativitet og er villige til å bruke de ekstra ressursene på dette. Dette innebærer risiko gjennom å si nei til oppdrag som ikke inspirerer eller ligger innenfor et godt nok kreativt potensiale (!).

Det er ikke alle selskaper som er i den privilegerte situasjonen hvor de kan takke nei til kunder. Kreativt kompetitive organisasjoner har behov for premium kunder som kan betale litt ekstra for de ekstra timene til innovasjon og kreativitet, det ser ut som at disse byråene bevisst selekterer premium kunder. Vi ser i tillegg at de kreative teamene får mer kreativ frihet når de først har skapt tillit hos kunden, ved å levere gode produkter/tjenester og får derfor i en senere anledning mulighet større kreativt spillerom.

Dette innebærer imidlertid at alle ledd i organisasjonen har samme fokus og forståelse for kreativitet, også ledere, konsulenter og mellomledere.

Dermed tiltrekker de seg kunder som har større ønske om kreative løsninger. Dette fører igjen til mer kreativ frihet og “romsligere budsjetter”.

Dette gir mening fra et diversifiseringsperspektiv, kreativitet er disse byråenes

distinkte egenskap, og er derfor det de er og ønsker å være best på, samt hva de ønsker å kommunisere til kunder. Kreativitet er i tillegg noe man må trene på, slik at de som får flere kunder som etterspør kreative tjenester, og blir dermed enda flinkere til å levere tjenester med kreativ kvalitet, som igjen tiltrekker seg kunder som ønsker kreativitet. Dette er noe vi kan kalle en *Kreativ spiral*, eller *Circle of creativity*:

Kreative fokuserte selskaper → Kunder som ønsker kreativitet → Økt læring og spiskompetanse relatert til kreativitet → Varig konkurransefordel relatert til kreativ kompetanse.

De selskapene som ikke scorer like høyt på kreativitetens rangeringen vår, men som likevel gjør det bra økonomisk, mener vi betjener et litt annet kundesegment enn de mest kreative byråene. Oppdragene er ikke like kreativt krevende, og de betjener en større bredde av kunder med større andel av retailkunder. Segmentet har andre kommunikasjonsbehov som kjøres på distribuerte plattformer og har mindre grad av konseptuell merkevarebygging.

Dette kan være kundemagasiner, produkt aviser, billag og andre direkte kommunikasjonsmedier. I tillegg gjøres det mye på digitale plattformer der målbarheten er større. Felles for godt presterende selskaper i dette segmentet er at de betjener kundekontoer som krever store volumer slik at kostnaden for å produsere løsningene er marginalisert.

5.2. Oppsummering

I første del har vi sammenliknet et representativt utvalg av selskaper kvantitativt, og rangert disse mellom kreativ- og økonomisk performance. Første del viser at det ikke er en lineær sammenheng mellom kreativitetens måling og prisutdelinger i gullblyanten og lønnsomhetsmålet ROA. Dette har vi funnet ut ved å gjøre deskriptiv statistikk, og ved regresjonsanalyse samt vist i diagrammer. Dette i seg selv kan bety at kreativitet ikke er en stor konkurransefordel i bransjen. Alternativ forklaring kan være at det er andre faktorer som påvirker ytelsen til selskaper der kreativitet bare er en konkurransefordel når disse faktorene er møtt.

I vår del II har vi gjort intervjuer med 7 selskaper for å undersøke hvordan spenningen mellom kreativitet og forutsigbare resultater kan skape økonomisk lønnsomhet gjennom styringssystemer og strategiske valg. Vi har sett dette i lys av LoC der vi har funnet at det er to hovedretninger i styring som skiller seg ut. Disse er i hovedsak differensiert i motivasjonsfaktorer, frihet og ansvarliggjøring.

Blant de høyest kreativt presterende, ser vi at det er høye krav og relativt stort press på å prestere for å lage de beste løsningene, men at de har stor innflytelse på egen tidsbruk og derav stor grad av autonomi.

Dette medfører også stor grad av ansvarlighet (Accountability).

Vi har funnet at de mest kreative byråene er avhengig av kunder (eller kundekontoer²³) som har rom for å betale den ekstra kostnaden av kreativitet og som etterspør dette. Det betyr at byråene må konkurrere om et fåtall store kunder i Norge og det er derfor ikke plass til så mange byråer i dette segmentet.

Konkurransen om disse kontoene er tøff og som følge av dette må ledelsen gi tillit og beslutningsmyndighet (empowerment) og innflytelse til ansatte lenger ned i organisasjonen, for å være agil nok i et marked som skifter fort. Derfor har ansatte i de mest kreative byråene større frihet til å løse sine oppgaver og bestemmer i større grad over egen tid, sammenlignet med byråer i andre segmenter. Samtidig har de alltid et stort ansvar for å prestere. Vi ser at disse byråene ikke utøver like mye myndighet og ansvarliggjøring på mellomledernivå, men legger større ansvar på kreative. Fra et kreativt synspunkt oppleves ikke dette som et ansvar overfor ledelsen, men heller et ansvar for å prestere overfor kolleger i samme prosjekt og fellesskapet for å gjøre en best mulig jobb. Prestasjonene (resultatene) kan ikke måles nominelt, men de vurderes kollegialt opp mot andre kreative prestasjoner internt, og spesielt eksternt.

Stor tillit fra toppledelse er kun mulig der de ser at risiko ikke overstiger mulighetene. Dette er mulig ved hjelp av sterke belief systemer fra kollektive interesser som er implementert i gjensidige ønsker om å bidra til teamet for en best mulig løsning. Samtidig fungerer denne forpliktelsen som en del av et diagnostic system hvor sluttproduktet måles i forhold til kreativ ytelse og felles mål.

²³ Konto, eller reklamekonto er begrepet for et oppdrag innenfor et strategisk segment (merkevare, innholdsmarkedsføring etc.) fra en kunde.

For de selskapene som ikke presterer like høyt kreativt, men som har sterk økonomisk ytelse, ser vi at de gjerne har samme kreative miljø, men at oppgaver som løses ikke krever den samme graden av kreativitet. De har etablerte boundary systems i egne skapende prosesser samt gjennom relasjon til tredjeparter for distribusjon av budskap på vegne av kunder. Dette gir implisitte interaktive systemer der noen av disse er forankret i rutiner og standardiserte prosesser og møter men også uformelle dialoger for å koordinere arbeidet underveis. Dette er igjen et resultat av etablerte boundaries fra tidligere prosesser. Her ser vi at mellomledere spiller en større rolle i det kreative miljøet fordi de selv bærer større ansvar for resultatet av kreative prosesser. De har stor kunnskap om hvilke premisser som er best egnet for at kreative skal lage de beste løsningene. Her ser vi at det i enkelte tilfeller legges til rette for kreative prosesser ved å tilpasse briefing, eller budsjetter i tillit til at kreative utøvere. Dette fordi ledere tvinges til å finne beste vei for å dekke eget ansvar gjennom andre arbeid og de ønsker derfor ikke å ta risiko gjennom et rigid diagnostisk system med ytelsesmålinger.

6. Konklusjon

I denne undersøkelsen har vi forsøkt å se på MCS med fokus på LoC, i kreativt kompetitive bedrifter. På veien mot denne undersøkelsen, har vi konseptualisert kreativitet og måling av dette på bakgrunn av teori, samt rangert disse selskapene mot økonomisk ytelse.

I vår problemstilling lyder slik:

«Hvordan kan ledelse og kontroll utøves uten å ofre kreativitet for økonomisk ytelse i kreative bedrifter?»

Det er ingen klare tegn som kan besvare dette i forhold til å skape, og vedlikeholde kreativ ytelse. Det vi har vist i denne oppgaven, er at alle byråene jobber for å tilrettelegge for kreativitet, men at det likevel finnes noen vage tegn til at de som klarer å prestere høyt, både kreativt og økonomisk, har et kreativt fokus i alle ledd i organisasjonen.

Flere av disse byråene er startet av kreative og de har et selektivt forhold til kreativitet, og stiller krav til kundene de jobber med. Dette er en form for *output control* med målsetning om å levere de beste kreative løsningene. I dette segmentet er det tøff konkurranse om kundekontoene.

Vi har også vist at det er mulig å yte godt økonomisk uten for mye fokus på kreativitet, men med noe større prosesskontroll. Dette er forklart ved at de betjener et bredere segment av kundekontoer.

De respektive segmentene har vi forklart, gjennom *Lever of Control* og forståelse av kreativitet. Samt at det finnes antydninger til at det er større spenning mellom *levers* - spakene *beliefs systems* og *diagnostic systems* i de mest kreativt kompetitive byråene. Dette er kombinert med stor frihet og ansvar samt store krav til innsats og prestasjoner.

I de mildere styrte byråene er det større grad av prosess kontroll og mindre spenning mellom de to nevnte spakene.

Derav kan vi påstå at kreativiteten ofres, slik vi har skrevet i problemstillingen, men at dette også er et resultat av markedet de befinner seg i.

6.1. Studie begrensninger

Kvalitative fokuserte studier studier har begrensninger i seg selv ved at de ikke kan statistisk generaliseres, hvor det også er vanskelig å “objektivt” argumentere for validiteten og reliabiliteten av funn, sett i et positivistisk filosofisk syn på forskning. Det er dog vanskelig å argumentere for at det ikke er behov for både kvalitativ og kvantitative undersøkelser.

Kvalitative studier krever mye fra forskeren hvor en studie gjennomført i en masteroppgave vil ha naturlige begrensninger i tid og ressurser og selv om studien er godt gjennomført er det vanskelig for eksterne parter å bekrefte validitet og reliabilitet. Analyse av data er en utfordring ved kvalitative studier, fordi analysen bygger på induksjon i stedet for deduksjon, hvor det er fare for at man feiltolker, overtolker eller ikke har tenkt over alle alternative forklaringer.

En svakhet som vi har kommentert litt tidligere, handler om at det er en mismatch mellom tidsperspektiv på kvalitativ og kvantitativ del. Hvor dataene er bygger på 2012-2016 tall, som er et mer historisk perspektiv på ytelse og kreativitet. Hvor våre intervjuer er utført godt ut i 2018, det blir dermed vanskelig å uttale seg om MCS i forhold til nåværende økonomiske og kreativ ytelse. En annen begrensninger er at vi måtte endre vår analyseplan pga. vårt utvalg av selskaper ikke ble helt som vi hadde ønsket i utgangspunktet. Vi ønsket å intervju 4 selskaper med 3-4 personer i hvert selskap. Disse selskapene skulle være helt ideelt sett selskaper som var i hvert sitt hjørne; lav kreativt og høy ROA (lav og høy) samt lav/lav, høy/lav og høy/høy)²⁴. På grunn av begrenset tilgang til selskaper i lav, lav kvadranten og problemer med å få intervjuet 3-4 personer per selskap, har vi endret oppgavens fokus. Dette ville ikke nødvendigvis være bedre enn hva vi fikk, men det ville vært ønskelig at vi fikk enda mere spredning i utvalgte selskaper, hvor vi med mer ressurser og tid ville prøvd å få til noen flere svakt presterende selskaper.

Ideelt sett skulle vi også ha fått intervjuet selskaper med samme konkurranseprofil og segment fokus for å mer se på hva de beste gjør bedre enn de dålig presterende. Et av våre selskaper har bare en liten kreativ avdeling og er dermed ikke like nyttig å analysere økonomisk i forhold til de andre. små og mellomstore selskaper har lite formelle

²⁴ Forklaring: Kreativt høy og lav ROA = høy, lav (kreativt, økonomisk)

kontrollsystemer hvor dette fører med seg visse begrensninger, det ville ha vært enda mere nyttig å studere kreativitet, MCS og økonomisk ytelse i store internasjonale ASA selskaper hvor vi der trolig ville ha funnet mer spennende økonomistyringssystemer.

Vi har som nevnt tidligere 1-2 intervjuer per selskap, dette medfører begrensninger relatert til subjektive påstander fra den ansatte som ikke stemmer med selskapet sin faktiske stilling. I tillegg er det naturlig å tro at de har glemt visse aspekter som kunne ha vært relevant å informere oss om. Å basere seg på få intervjuer for å uttale seg om selskapet sin økonomistyring er en åpenbar begrensning.

6.2. Videre forskning

I vår opprinnelige idé, så vi for oss at vi skulle se på litt mere ekstreme utslag i ratios, der vi kunne studere selskaper med større forskjell i prestasjoner mellom kreativitet og økonomi. Til det er populasjonen for liten for å kunne gjennomføres innenfor vår metode i Norge. I ettertid, og på bakgrunn av funn, ser vi derfor at det ville vært interessant å utvide studien til en mer omfattende kvantitativ studie der vi kunne fått et større datamateriale basert på de samme ratioene og også utenlandske selskaper. Her ville det vært interessant å bygge en strukturert kvalitativ studie over dette materialet hvor man velger ut fire store selskaper i samme bransje og innhenter data fra flere personer i hvert selskap i surveys over tid for å få et dypt innblikk i hvert selskap sine økonomistyringssystemer.

Store selskaper har flere formelle styringsverktøy og vil være mer spennende å studere fordi man vil finne et sett av mer avanserte verktøy og kan dermed få innblikk i muligens spennende forskjeller i hvordan de mest kreative og de minst kreative selskapene styrer samt hvordan de med høyest lønnsomhet styres. I tillegg mener vi at flere aspekter av TDCMC modellen til Prat & Amabile (2016) burde studeres i detalj, hvor det særlig er spennende og vanskelig å studere “feedback loop” mellom progress prinsippet, positive affect, meaningful work og indre motivasjon jobber sammen for økt kreativitet og innovasjon. Til hvilken grad er dette en multiplikativ modell. Det vil også være interessant å se på hvordan gruppekreativitet fungerer, hvor mye ekstra kreativitet fører det til og hvor variert gruppe med mennesker er optimalt og hvor viktig lederen for denne gruppen faktisk er (kreative oaser).

Et annet felt som kunne vært interessant å se på, er hvordan kreativt fokus er implementert strategisk i enkelte selskaper og hvordan dette styrer posisjon og kundesegmenter hvor premium kunder er en begrenset ressurs og blir drivere av kreativitet. Dette har vi kun sett antydninger til, gitt begrensning i populasjon og utvalg.

7. Kilder

- Adler, P.S. & Chen, C.X., 2011. Combining Creativity and Control: Understanding Individual Motivation in Large-Scale Collaborative Creativity. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1471341 [Accessed October 31, 2017].
- Amabile, T.M., 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), pp.123–167.
- Amabile, T.M. et al., 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management journal. Academy of Management*, 39(5), pp.1154–1184.
- Amabile, T.M., 1998. How to kill creativity. *Harvard business review*, 76(5), pp.76–87, 186.
- Amabile, T.M., 1982. Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of personality and social psychology*, 43(5), p.997.
- Amabile, T.M., 1983. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), p.357.
- Anon, 2016. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, pp.45–62.
- Baer, J., Kaufman, J.C. & Gentile, C.A., 2004. Extension of the Consensual Assessment Technique to Nonparallel Creative Products. *Creativity research journal*, 16(1), pp.113–117.
- Beheshtifar, M. & Kamani-Fard, F.-B., 2013. Organizational creativity: A substantial factor to growth. *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(3), p.98.
- Belliveau, P., Griffin, A. & Somermeyer, S., 2004. *The PDMA ToolBook 1 for New Product Development*, John Wiley & Sons.
- Brinkmann, S. & Kvale, S., 2014. *InterViews*, SAGE Publications.
- Bryhni, I., 2015. erosjon – geologi – Store norske leksikon. *Store norske leksikon*. Available at: https://snl.no/erosjon_-_geologi [Accessed December 2, 2017].
- Caves, R.E., 2000. *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press.
- Chenhall, R.H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), pp.127–168.
- Damodaran, A., 2018. Growth and Value. *Musings on Markets*. Available at: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html [Accessed March 11, 2018].
- Damodaran, A., 2012. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset, University Edition*, John Wiley & Sons.
- Damodaran, A., 2017. *Narrative and Numbers: The Value of Stories in Business*, Columbia University

Press.

- Damodaran, A., 2007. Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications. *SSRN Electronic Journal*. Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1105499>.
- Dietrich, A., 2004. The cognitive neuroscience of creativity. *Psychonomic bulletin & review*, 11(6), pp.1011–1026.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P.R., 2015. *Management and Business Research*, SAGE.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of management review*. *Academy of Management*, 14(4), p.532.
- Florida, R., 2002. The rise of the creative class. *The Washington monthly*, 34(5), pp.15–25.
- Ford, C.M., 1996. A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of management review*. *Academy of Management*, 21(4), pp.1112–1142.
- Fossbakken, E., 2014. Facebook størst i Norge. *Kampanje.com*. Available at: <https://kampanje.com/archive/2014/04/facebook-storst-i-norge/>.
- Fujii, M., 2015. THE PARADOX OF CONSTRAINTS ON CREATIVITY: UNDERSTANDING MANAGEMENT OF EMPLOYEE CREATIVITY. *Business Studies Journal*, 7(2). Available at: <http://www.alliedacademies.org/articles/bsjvol7si22015.pdf#page=75>.
- Gil, R. & Spiller, P.T., 2007. The Organizational Dimensions of Creativity: Motion Picture Production. *California management review*, 50(1), pp.243–260.
- Gong, Y., Huang, J.-C. & Farh, J.-L., 2009. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management journal*. *Academy of Management*, 52(4), pp.765–778.
- Grabner, I., 2014. Incentive System Design in Creativity-Dependent Firms. *The Accounting Review*, 89(5), pp.1729–1750.
- Grabner, I. & Speckbacher, G., 2015. The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, pp.31–42.
- Hennessey, B.A. & Amabile, T.M., 2010. Creativity. *Annual review of psychology*, 61, pp.569–598.
- Hirst, G. et al., 2011. How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation–Creativity Relationships. *Academy of Management journal*. *Academy of Management*, 54(3), pp.624–641.
- Investopedia, 2003a. Excess Returns. *Investopedia*. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/e/excessreturn.asp> [Accessed March 12, 2018].
- Investopedia, 2003b. Survivorship Bias. *Investopedia*. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/survivorshipbias.asp> [Accessed May 6, 2018].
- Jerijervi, D.R., 2011. - Har lite med virkeligheten å gjøre. *Kampanje*. Available at: <https://kampanje.com/archive/2011/05/--har-lite-med-virkeligheten-a-gjore/> [Accessed May 2, 2018].

- Johnson, G. et al., 2016. *Exploring Strategy Text and Cases*,
- Kachelmeier, S.J., Reichert, B.E. & Williamson, M.G., 2008. Measuring and Motivating Quantity, Creativity, or Both. *Journal of Accounting Research*, 46(2), pp.341–373.
- Kachelmeier, S.J., Wang, L.W. & Williamson, M.G., 2015. *The Role of Incentives in Sustaining High-Creativity Production*, Working paper. Available at: http://www.hbs.edu/faculty/Lists/Events/Attachments/942/Williamson_creativity_3_4_15.pdf.
- Kachelmeier, S.J. & Williamson, M.G., 2010. Attracting Creativity: The Initial and Aggregate Effects of Contract Selection on Creativity-Weighted Productivity. *The Accounting Review*, 85(5), pp.1669–1691.
- Kaufmann, G., 2003. The Effect of Mood On Creativity in the Innovative Process. In *The International Handbook on Innovation*. pp. 191–203.
- Kommunikasjonsforeningen, 2016. Vil rive siloene. *Kommunikasjon.no*. Available at: <https://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/profiler/vil-rive-siloene> [Accessed December 2, 2017].
- Kreativt forum, 2017. Priser og betaling - Gullblyanten. *Kreativt forum*. Available at: <http://gullblyanten.no/2017/priser-og-betaling/> [Accessed March 11, 2018].
- Kreativt Forum, 2017. Velkommen til Gullblyanten 2017 - Gullblyanten. *Gullblyanten*. Available at: <http://gullblyanten.no/> [Accessed May 2, 2018].
- Kristoffersen, B.K., 2017. - Byrået som ikke ville være i en bås. *kampanje.com*. Available at: <https://kampanje.com/markedsforing/2017/11/--byraet-som-ikke-ville-vare-i-en-bas/> [Accessed May 11, 2018].
- Lyberg, S., 2016. Reklame + PR = sant. *PR-operatørene*. Available at: <http://pr-o.no/the-rise-of-advertising-and-pr-reklame-pr/> [Accessed May 11, 2018].
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A., 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Pearson Education.
- Mora, A. & Walker, M., 2015. The implications of research on accounting conservatism for accounting standard setting. *Accounting and Business Research*, 45(5), pp.620–650.
- Moreau, C.P., Page Moreau, C. & Dahl, D.W., 2005. Designing the Solution: The Impact of Constraints on Consumers' Creativity. *The Journal of consumer research*, 32(1), pp.13–22.
- Nordbø, B., 2018. integritet – Store norske leksikon. *Store norske leksikon*. Available at: <https://snl.no/integritet> [Accessed May 15, 2018].
- Nyman, H., 2017. Ny norsk rekord i Cannes - her er alle vinnerne. *Kampanje*. Available at: <https://kampanje.com/reklame/2017/06/slik-gikk-det-i-cannes-lions-2017/> [Accessed May 2, 2018].
- Porter, M.E., Harvard University. Graduate School of Business Administration & Harvard University. Harvard Business Review, 1979. *How Competitive Forces Shape Strategy*,
- Pratt, M.G. & Amabile, T.M., 2016. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*,

- 36(Supplement C), pp.157–183.
- Prendergast, C., 2008. Intrinsic Motivation and Incentives. *The American economic review*, 98(2), pp.201–205.
- Rust, R.T. & Oliver, R.W., 1994. The Death of Advertising. *Journal of advertising*, 23(4), pp.71–77.
- Sælebakke, K.B., 2017. Tror reklamebyråene er borte om fem år. *www.dn.no*. Available at: <https://www.dn.no/etterBors/2017/02/19/2013/Reklame/tror-reklamebyraene-er-borte-om-fem-ar> [Accessed October 30, 2017].
- Saldana, J., 2015. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, SAGE.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. & Blum, T.C., 2000. Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy of Management journal*. *Academy of Management*, 43(2), pp.215–223.
- Sheehan, K.B. & Morrison, D.K., 2009. The Creativity Challenge. *Journal of Interactive Advertising*, 9(2), pp.40–43.
- Simons, R., 1995. Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), pp.80–88.
- Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), pp.169–189.
- Simons, R., 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Prentice Hall.
- Sobel, R.S. & Rothenberg, A., 1980. Artistic creation as stimulated by superimposed versus separated visual images. *Journal of personality and social psychology*, 39(5), pp.953–961.
- Speklé, R.F., van Elten, H.J. & Widener, S.K., 2014. Creativity and Control: A Paradox—Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), pp.73–96.
- Suojanen, W.W. & Brooke, S., 1971. The Management of Creativity. *California management review*, 14(1), pp.17–23.
- Synonymordboka, Synonym til erosjon. *Synonymordboka.no*. Available at: <http://www.synonymordboka.no/no/?q=erosjon+> [Accessed December 2, 2017].
- Tomasco, S., 2010. Ibm 2010 global ceo study: Creativity selected as most crucial factor for future success. *Retrieved March*, 19, p.2016.
- Torrance, 1962. PsycNET. Available at: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2008-13285-000/> [Accessed May 2, 2018].
- Walsh, K.W., 1987. *Neuropsychology: a clinical approach*, Churchill Livingstone.
- Wikipedia contributors, 2018. Selection bias. *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Available at: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Selection_bias&oldid=838182799 [Accessed May 6, 2018].
- Wilbur, K.C., 2008. How the Digital Video Recorder (DVR) Changes Traditional Television Advertising. *Journal of advertising*, 37(1), pp.143–149.

Yin, R.K., 2013. *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.

Zhou, J., 2003. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *The Journal of applied psychology*, 88(3), p.413.

Zhou, J. & George, J.M., 2003. Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4), pp.545–568.

8. Appendix

8.1. Tags for transkriberinger

Tags		
LoC tags	Bruke tid på riktige kunder	12.11 Tidspress
1. Believe sys.	Contingent	12.11.1 kreativitet krever tid
1.1.1 How value is created	Akseptering for prøving og feiling	Sammarbeidskultur
1.1.2 Level of desired performance	Detaljestyling	Prosess kreativitet
1.1.3 Human relationships	Målt på feil premisser	Budsjett begrensning
1.2.1 Mission statements	Si hva du skal gjøre	Kjernekompetanse
1.2.2 Vision statements	10. Kreativitet	Sammarbeide med kunde
1.2.3 Credos - Tiltro til visjoner	Oppstartsfsen ikke resultat	Team som passer til oppgaven
1.2.4 Statements of purpose	10.1 Indremotivasjon	Kostnadsleder
Kommunikasjon av kjerneverdier	10.2 Domeneskills	Kvalitetetsfokus
2. Boundary sys.	10.2.1 Kreatør	Resultatfokus
2.1.1 Formally stated rules	10.2.2 Mellomleder	Team building
2.1.2 Limits and prescriptions	10.2.3 Rådgiver	fokusere på riktige områder i markedet
2.1.2.1 Rewards	10.2.4 Toppleder	Nye kommunikasjonskanaler
2.1.2.2 Sanctions	10.3 Kreative skills	Spam
2.2.1 Codes of business conduct	10.4 Tenke nytt	Big Data
2.2.2 Strategic planning systems	10.5 Ide til stratgi	Kunnskapsdrevet
2.2.3 Asset acquisition systems	10.6 Endring i bransjen	12.12 Kunnskapsdeling
2.2.4 Operational guidelines	10.7 Viktighet av kreativitet	Viktigheten av rammer
2.x.x.??	10.8 Vktighet av teknologi	Streach goals
3. Diagnostic sys.	Kreativitet i flere ledd	Nettverksfordeler
3.1.1 Profit plans and budgets	11. Creative work enviromnent	Motiverende
3.1.2 Smart goal setting systems	11.1 Ecouragem. creativity	Kreativitet har dokumentert effekt
3.1.3 Project monitoring systems	11.1.1 Organisat. ecouragement	Relevant historiefortelling
3.1.4 Strategic planning systems	11.1.2 Supervisory enc.	Balansegang mellom rammer og frihet
3.2.1 To allow effective resource allocation	11.1.3 Work group support	Kostnad som ramme
3.2.2 To define goals	12.01 Utvidet marked og konkurranse	Lederansvar

3.3.1 Set standards	12.02 Involvere forbrukeren	Viktigheten av passe mengde tidspress
3.3.2 Measure outputs	12.03 Gi slipp på kontroll	prosjektleder
3.3.3 Link incentives to goal achievement (rewards)	12.04 Varierte arebidsoppgaver	Velge kunder som ønsker kreativitet
3.x.x ??	12.05 Meningful work	Gjensidig tillt
4. Interactive sys.	12.06 Verdsettelse av priser	Lever så kunden blir fornøyd
4.1.1 Strat. problemløsning	12.06 Tilpasse seg kunden	Viktig å være god på budsjettering
4.1.2 Strat. autonomi	12.07 Tilpasse seg personlighet	Risikovurdering
4.1.3 Strat. læring	12.08 Løser det problemet	Kreativ budsjettering
4.2.1 Strat. Muligheter	12.09 Relevant kreativitet	kontinuerlig forbedring
4.2.2 Face2face kontakt	12.10 Sammarbeid med andre parter	Relevans
4.2.3 Strategi integrering	13. Stuck in the middle	12.13 Kreative oaser

8.2. Utvalg og diskvalifiseringer

- "Mamma og Pappa" slått sammen med "Involve", deltagelse i 2014 konsolidert
- Bakerman AS er fusjonert med Kikkut og deltagelse i GB er sammenfattet til Kikkut
- Anti Inc og Anti Bergen er konsolidert og Anti Inc er beholdt i Istene, da alt i praksis er skapt i Bergen. Dette er gjort på grunn av at det er miljøene som er av interesse i forlengelsen av matrisene.
- Bakermann sammenfattet med Kikkut
- Frank Trana med Natiwe
- Trigger AS og Trigger Oslo er sammenfattet (samme selskap)
- Coor media konsolidert med 07 media – Brandlab konsolidert med SDG
- Enkelte selskaper har ikke kreativt kompetitive kjernevirksomheter og diskvalifiserer derfor i vårt utvalg. Disse merkes med "ÅÅ" og farges rødt.

8.3. Diagrammer

Byrå	Byrå X	gjennomsnitt										
		Ant ansatte	nsättning i hele 1000	ROA	soliditet	likviditet	Res av drift	Priser/inns.	æoeng/premie	Poeng	Poeng/inns	Oms. pr. hode
1	Byrå 3	23	96 668	37,5	6,4	1,1	14,7	0,17	1,38	15,80	0,69	4 203
2	Byrå 1	9	44 524	50,8	20,9	1,3	15,2	0,05	0,2	0,2	0,25	4 947
3	Byrå 7	34	110 194	20,1	33,5	1,5	5,2	0,31	2,47	26,6	0,8	3 241
4	Byrå 6	80	114 007	38,4	22,2	1,0	12,3	0	0	0	0	1 425
5	Byrå 2	32	147 372	-13,7	44,6	2,0	-3,0	0,15	1,62	8,6	0,36	4 605
6	Byrå 5	19	24 770	12,6	45,9	0,6	-23,7	0	0	0	0	1 304
7	Byrå 4	73	11 316	28,7	55,4	2,2	11,1	0,22	2,15	7,4	0,48	155
Gjennomsnitt av utvalgte selskaper				24,91	32,70	1,39	4,54	0,13	1,12	8,37	0,37	
Median				28,70	33,50	1,30	11,10	0,15	1,38	7,40	0,36	

Poeng per innsendte bidrag mot ROA		
Byrå X	ROA	Poeng/inns
Byrå 3	37,5	0,69
Byrå 1	50,8	0,25
Byrå 7	20,1	0,8
Byrå 6	38,4	0
Byrå 2	-13,7	0,36
Byrå 5	12,6	0
Byrå 4	28,7	0,48
Median:	28,7	0,36

Poeng/inns og ROA
Uttelling på innsendte bidrag

Begrenset utvalg av selskaper med ratioer (Regneark, Google Docs)

Skilt	Delsett											19.09	14.08	19.09	14.09		
	In / out	2016	2015	2014	2013	2012	Ant. år	Påse/frens.	Poeng/premie	Poeng/insordnede	Poeng/insordnede					Poeng/insordnede	Antall ansatte
Bygd	1	0	0	1	0	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	23	130 850	5	67,2	72,9	55,2
	1	1	0	0	1	1	3	0,05	0,20	0,08	0,05	10	23 803	5	66,0	85,3	34
	1	1	0	0	1	0	2	0,00	0,00	0,00	0,00	17	36 375	5	50,1	55,8	31
	1	0	0	1	0	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	65	108 049	5	51,0	66,8	48,3
	1	0	1	0	0	0	1	0,05	0,20	1,00	0,25	11	44 324	5	50,8	45,6	60,3
	1	0	0	0	0	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	5	65 207	5	48,1	35,2	34,3
	1	0	0	0	0	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	47	46 168	5	46,5	47,5	29,2
	1	1	1	1	1	1	5	0,21	2,25	181,00	0,47	93	358 772	5	39,3	46,3	40,9
	1	0	0	0	1	1	2	0,00	0,00	0,00	0,00	408	564 197	5	20,0	43,5	42,1
	1	0	0	0	1	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	75	86 115	5	38,4	32,5	32,7
	1	0	0	0	1	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	9	19 197	5	38,1	35,8	11,8
	1	0	0	1	1	1	3	0,04	0,40	2,00	0,13	12	11 822	5	34,5	48,3	48,4
	1	1	0	1	1	0	3	0,00	0,00	0,00	0,00	22	19 181	5	34,4	45,3	45,2
	1	1	0	1	1	0	2	0,08	0,40	4,00	0,40	10	14 793	5	34,3	51,6	29,3
	1	1	0	1	1	0	3	0,00	0,00	0,00	0,00	2	?	5	33,8	33,7	34,3
	1	0	0	0	0	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	3	3 700	5	33,5	37,3	20,2
	1	0	0	1	1	1	5	0,22	2,15	37,00	0,48	76	7 754	5	32,7	37,9	34,2
	1	0	1	1	1	0	2	0,13	0,50	5,00	1,57	5	54 078	5	28,7	12,2	22,4
	1	0	1	1	1	0	2	0,00	0,00	0,00	0,00	5	43 606	5	28,5	5,1	2,8
	1	0	0	1	1	0	2	0,00	0,00	0,00	0,00	30	36 207	5	28,9	31,8	26,1
	1	0	0	1	1	0	3	0,00	0,00	0,00	0,00	8	5 018	5	26,9	48,5	16,3
	1	0	0	1	1	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	71	215 252	5	25,2	12,7	34,5
	1	0	0	1	0	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	35	64 508	5	25,9	19,1	28,8
	1	1	0	0	0	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	12	27 484	5	25,1	29	4,8
	1	1	1	1	1	0	4	0,00	0,00	0,00	0,00	109	175 540	5	25,1	17,1	32,6
	1	1	1	1	1	0	4	0,03	0,60	6,00	0,13	8	22 526	5	24,9	14,3	6
	1	1	1	0	0	0	2	0,13	0,40	4,00	0,57	6	8 850	5	22,4	56,8	26,5
	1	1	1	1	1	1	5	0,15	1,07	11,00	0,19	69	75 164	5	22,7	26,9	21,6
	1	1	1	1	1	1	5	0,02	0,20	1,00	0,02	15	20 684	5	22,9	17,8	17,4
	1	1	1	1	1	1	5	0,00	0,00	0,00	0,00	25	27 386	5	22,1	37,7	38,7
	1	1	1	1	1	1	4	0,05	0,80	12,00	0,10	63	168 725	5	22,0	43,2	21,1
	1	1	0	1	1	1	4	0,00	0,00	0,00	0,00	14	26 687	5	20,7	29,8	20,3
	1	1	1	1	1	1	5	0,00	0,00	0,00	0,00	26	156 738	5	20,6	28,9	27,5
	1	1	1	1	1	1	5	0,31	2,47	135,00	0,80	36	110 194	5	20,1	35,7	20,2
	1	1	1	1	1	1	5	0,16	1,07	37,00	0,38	38	71 991	5	20,0	20,7	23,6
	1	1	1	1	1	1	2	0,00	0,00	0,00	0,00	6	11 903	5	18,4	31,1	12,5
	1	0	1	1	0	1	4	0,12	0,40	2,00	0,15	2	2 194	5	17,7	85,9	14,2
	1	0	0	1	0	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	13	20 809	5	16,6	0,9	11,2
	1	0	0	1	1	0	2	0,10	0,20	1,00	0,25	7	10 897	5	16,0	34,5	8,8

Utdrag av hovedutvalg (regneark, Google Docs)

8.4. Regresjon

Multivariat regresjon av ROA vs Priser/inns,Poeng/premie,Poeng,Poeng/inns for 2016 med alle 94

Regresjonsstatistikk								
Multipel R	0,11524363							
R-kvadrat	0,01328109							
Justert R-kvadrat	-0,03106582							
Standardfeil	25,4248114							
Observasjoner	94							
Variansanalyse								
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon	4	774,365273	193,591318	0,29948177	0,87756857			
Residualer	89	57531,4722	646,421036					
Totalt	93	58305,8374						
	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	17,9506506	2,8415135	6,31728499	1,0255E-08	12,3046238	23,5966773	12,3046238	23,5966773
Priser/inns	-44,2719529	62,5623538	-0,70764526	0,48101459	-168,582017	80,0381114	-168,582017	80,0381114
Poeng/premie	-1,81874063	5,14256542	-0,35366407	0,72442706	-12,0369086	8,39942733	-12,0369086	8,39942733
Poeng	0,54199689	0,62066116	0,8732573	0,38487292	-0,69124362	1,7752374	-0,69124362	1,7752374
Poeng/inns	11,4236963	18,0544713	0,63273502	0,52852905	-24,4501537	47,2975462	-24,4501537	47,2975462

Multivariat regresjon av ROA vs Priser/inns,Poeng/premie,Poeng,Poeng/inns for 2016 med alle som har sendt bidrag i 2016 som ikke er luket ut pga. for få regnskapsår.

Regresjonsstatistikk								
Multipel R	0,15343153							
R-kvadrat	0,02354124							
Justert R-kvadrat	-0,05956164							
Standardfeil	24,7616345							
Observasjoner	52							
Variansanalyse								
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon	4	694,755223	173,688806	0,28327824	0,88735937			
Residualer	47	28817,5115	613,138543					
Totalt	51	29512,2667						
	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	16,7637725	4,01369571	4,1766426	0,00012719	8,68925824	24,8382868	8,68925824	24,8382868
Priser/inns	-41,6172455	61,276464	-0,67917179	0,50036016	-164,889591	81,6550996	-164,889591	81,6550996
Poeng/premie	-1,38929333	5,11769391	-0,27146863	0,78721948	-11,6847655	8,90617884	-11,6847655	8,90617884
Poeng	0,54195486	0,60447194	0,89657572	0,37451485	-0,67408583	1,75799555	-0,67408583	1,75799555
Poeng/inns	10,5924736	17,7010202	0,59841035	0,55243928	-25,0173858	46,202333	-25,0173858	46,202333

Multivariat regresjon av ROA vs Poeng/inns,Priser/inns,Poeng/premie,Poeng for 2012-2016 med alle som har sendt bidrag i alle 5 årene som ikke er luket ut pga. for få regnskapsår.

Regresjonsstatistikk								
Multipel R	0,21102858							
R-kvadrat	0,04453306							
Justert R-kvadrat	0,00159073							
Standardfeil	16,9878048							
Observasjoner	94							
Variansanalyse								
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon	4	1197,10271	299,275678	1,03704333	0,39270288			
Residualer	89	25684,1105	288,585511					
Totalt	93	26881,2132						
	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	19,0291637	2,05487735	9,26048636	1,0848E-14	14,9461661	23,1121612	14,9461661	23,1121612
Poeng/inns	2,94272084	11,1210714	0,26460767	0,79192353	-19,1546112	25,0400529	-19,1546112	25,0400529
Priser/inns	-15,4951072	63,7503467	-0,24305918	0,80851886	-142,165688	111,175474	-142,165688	111,175474
Poeng/premie	-8,09977546	6,2979576	-1,28609558	0,20174555	-20,6136831	4,41413214	-20,6136831	4,41413214
Poeng	0,20482406	0,10924738	1,87486477	0,06409089	-0,01224815	0,42189628	-0,01224815	0,42189628

Univariat regresjon av ROA vs Priser/inns for 2012-2016 hvor det er luket ut de med for få regnskapsår.

Regresjonsstatistikk								
Multipel R	0,05434338							
R-kvadrat	0,0029532							
Justert R-kvadrat	-0,00788426							
Standardfeil	17,0682223							
Observasjoner	94							
Variansanalyse								
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon	1	79,3856871	79,3856871	0,27249945	0,60291464			
Residualer	92	26801,8275	291,324212					
Totalt	93	26881,2132						
	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	18,1276598	1,93491971	9,36868836	4,8621E-15	14,2847422	21,9705773	14,2847422	21,9705773
Poeng/inns	-2,72099572	5,21248773	-0,5220148	0,60291464	-13,0734463	7,63145483	-13,0734463	7,63145483

Univariat regresjon av ROA vs Omsetning for 2016-2012 hvor det er luket ut de med for få regnskapsår.

Regresjonsstatistikk								
Multipel R	0,09412384							
R-kvadrat	0,0088593							
Justert R-kvadrat	-0,00191397							
Standardfeil	17,0227131							
Observasjoner	94							
Variansanalyse								
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon	1	238,291951	238,291951	0,82234075	0,36686573			
Residualer	92	26659,0941	289,772762					
Totalt	93	26897,3861						
	<i>Koeffisiente</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	18,5370807	1,97549904	9,38349264	4,5254E-15	14,6135691	22,4605923	14,6135691	22,46059227
Omsetning	-8,51937995	9,39468192	-0,90683006	0,36686573	-27,1780292	10,1392693	-27,1780292	10,13926928

8.5. Intervjuguide

Spørsmålene er veiledende hvor formuleringen varierer!

1 Kreativitet i ditt selskap

- Hva tenker du på når du hører ordet "kreativitet"?
- Mener du at det er viktig for å lykkes i bransjen
- Hva utgjør en spennende og motiverende arbeidsdag?
- Hvordan mener du at man kan påvirke kreativiteten til ansatte eller team?
 - Hvordan tror du at ledelse/økonomistyring kan påvirke?
- Koster kreativitet mer enn det smaker?
- **Boundaries?** regler, rutiner, fortelle folk hva de ikke skal gjøre/ ikke gjøre
- Når det **gis rom for kreativitet**, innebærer det en form for **risiko** for noen av partene?
- Hva tenker du om GB utdelinger.

2 Strategi

- Hva mener du er de viktigste egenskapene til et kommunikasjonsselskap for å lykkes (KPI)? viktige konkurransefortrinn.
- Hvordan skiller dere eget selskap fra konkurrenter? (hva gjør dere bra eller dårlig)
- **beliefs systems?** Kommunisering av kjerneverdier/visjoner
- Har dere en klar strategi?
 - Er strategien rettet mot kvalitet, differensiering vs kostnadsleder?
- Hvordan prises tjenester
- Har dere en vekststrategi eller er dere store nok?
- Hvordan gjennomføres bedriftens strategi i operativ drift? (Implementering)
- Har dere noen metoder for å identifisere endringer i fremtiden, eller hvor å være forberedt på framtidig business klima? (**interactive systems**)

3 Økonomistyring og rollen den har for kreativitet/ ledelsen sin rolle

- Budsjettering
 - deadline som motivator eller økonomi?
- **I hvor stor grad du har autonomi/frihet til styre arbeidsdagen, for mye kontroll eller for lite?**
- Hvordan belønning arbeid og resultater/måloppnåelser (insentiver og rewards med monetære midler vs ikke-materielle som f.eks. ros eller anerkjennelse)? stort tidspress?
- Har dere noe tanke om hvordan økonomistyring påvirker kreativitet?
- **Har dere ytelsesmål? et prosjekt er suksessfullt hvis det gir X profitt. hva gjør dere hvis disse målene ikke blir nådd? Trivsel blant ansatte, kundepreferanser, kreativitet**
- Output control vs Behavior control
- **i hvilken grad kreves det kontroll/styring av ansatte i bransjen?**

