Motivationsstyrning
- En studie av ekonomistyrning i ett kreativt företag

Författare
Susanna Holm
Niklas Lindén
Anna Ronander
Oscar Smith

Handledare
Johan Dergård
Mikael Hellström
Förord

Denna uppsats skrevs vårterminen 2010 vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Det har varit en spännande process och en utmaning där vi lärt oss mycket nytt om ett ämne vi tidigare inte hade någon insikt i.

Under april månad hade vi möjligheten att intervjua och besöka personalen på vårt fallföretag, reklambyrån Lowe Brindfors. Vi vill därför rikta ett stort tack till Lowe Brindfors för sin gastvänlighet. Speciellt vill vi tacka Er som tog er tid att ställa upp på intervjuer. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig!

Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare Johan Dergård och Mikael Hellström för den vägledningen de gav oss under utformningen av vår studie. Genom goda råd och bra diskussioner har Ni hjälpit och inspirerat oss att förbättra innehållet i vår uppsats.

________________________________________
Anna Ronander

Niklas Lindén

________________________________________
Oscar Smith

Susanna Holm
Sammanfattning

Examensarbetets titel: Motivationsstyrning – en studie av ekonomistyrning i ett kreativt företag

Seminariedatum: 040610

Kurs: FEKK01 Examensarbete, 15 poäng

Författare: Susanna Holm, Niklas Lindén, Oscar Smith, Anna Ronander

Handledare: Johan Dergård, Mikael Hellström

Fem nyckelord: Kreativitet, Motivation, Ekonomistyrning, Reklambranschen, Creativity Management

Syfte: Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera hur ekonomistyrning används för att styra och motivera kreativa individer.

Metod: Vi har genomfört en fallstudie utifrån en kvalitativ ansats. Fallstudien har baserats på semistrukturerade intervjuer med anställda på olika nivåer i en reklambyrå.

Teoretiska Perspektiv: Vi har använt oss av teorier om kreativitet, inre och yttre motivation, teorier om styrning av kreativitet av T.M Amabile och C. Bilton, samt ekonomistyrningsteorier utifrån Merchant och Van der Stede.


Slutsats: Vi har i vår studie kommit fram till att teorier om styrning av kreativitet och ekonomistyrningsteorier kan kombineras till något vi valt kalla motivationsstyrning som bör användas i avseende att styra kreativa människor. Vi har även påvisat att fokus bör ligga på den inre motivationen då denna är grundläggande för kreativt arbete, vilket bekräftar samtliga teorier om styrning av kreativitet.
Abstract

Title: Motivational control – a study on management control systems in a creative company.

Seminar date: 040610

Course: FEKK01, Bachelor thesis, Business administration, 15 credits

Authors: Susanna Holm, Niklas Lindén, Oscar Smith, Anna Ronander

Advisors: Johan Dergård, Mikael Hellström

Key Words: Creativity, Motivation, Management control, Advertising industry, Creativity management

Purpose: To describe and analyse how management control systems are used to control and motivate creative individuals.

Methodology: We conducted a case study based on a qualitative approach. The case study has been based on semi-structured interviews with employees at various levels in an advertising agency.

Theoretical perspectives: We have used theories within creativity, intrinsic and extrinsic motivation, creativity management theories by T.M Amabile and C.Bilton, and management control theories by Merchant and Van der Stede.

Empirical foundations: Empirical data is based on interviews with management, project managers, production managers, and creators of the advertising agency Lowe Brindfors. On the basis of the interviews, the respondents' views on creativity, motivation and management control were summarized, which is the empirical foundation for our analysis.

Conclusion: We have concluded in our study that the creativity management theories and management control theories can be combined into what we have chosen to call motivational control. We have also demonstrated that the focus should be on the intrinsic motivation, which is essential for creative work, confirming the creativity management theories.
Innehållsförteckning

1. Inledning ................................................................................................................. 7
   1.1 Problem diskussion ............................................................................................... 7
   1.2 Syfte ...................................................................................................................... 9
   1.3 Disposition .......................................................................................................... 10

2. Metod .................................................................................................................... 11
   2.1 Studiens ansats .................................................................................................... 11
      2.1.1 Val av bransch och fallföretag ...................................................................... 11
      2.1.2 Metodval ........................................................................................................ 12
   2.3 Datainsamling ..................................................................................................... 13
      2.3.1 Den semistrukturerade intervjun ................................................................. 13
      2.3.2 Intervju guide ............................................................................................... 14
      2.3.3 Intervju objekt ............................................................................................. 15
      2.3.4 Analysprocess ............................................................................................ 15
   2.4 Kritik av metodval .............................................................................................. 16

3. Teori ...................................................................................................................... 18
   3.1 Kreatörer ............................................................................................................ 18
   3.2 Individuell kreativitet ........................................................................................ 19
      3.2.1 Expertis & Kreativ Förmåga ..................................................................... 19
      3.2.2 Motivation för arbetsuppgiften ................................................................. 19
   3.3 Styrning av kreativitet ....................................................................................... 21
      3.3.1 Organisatorisk Motivation ....................................................................... 23
      3.3.2 Ledarskapsstil ........................................................................................... 23
      3.3.3 Resurser ..................................................................................................... 24
   3.4 Ekonomistyrning ............................................................................................... 25
      3.4.1 Resultatstyrning ......................................................................................... 27
      3.4.2 Handlingstyrning ....................................................................................... 28
      3.4.3 Socialstyrning ............................................................................................ 29
   3.5 Vår teoretiska referensram ............................................................................. 31

4. Lowe Brindfors ..................................................................................................... 33
   4.1 Reklambranschen & Lowe Brindfors ............................................................... 33
      4.1.1 Lowe Brindfors Företagskultur ................................................................. 34
      4.1.2 Lowe Brindfors syn på Kreativitet ............................................................ 34
   4.2 Ledningens syn på Ekonomistyrning .............................................................. 35
      4.2.1 Finansiella mål ......................................................................................... 35
      4.2.2 Traffic-Systemet ....................................................................................... 35
      4.2.3 Belöningsystem ......................................................................................... 36
   4.3 Ledare & Kreatörers syn på effekterna av Ekonomistyrning ....................... 37
      4.3.1 Ledare & Kreatörers syn på Mål ............................................................... 37
      4.3.2 Ledares syn på Budgetering .................................................................... 37
      4.3.3 Ledares syn på den Kreativa Briefen ....................................................... 38
      4.3.4 Kreatörers syn på den Kreativ Briefen .................................................... 39
      4.3.5 Ledares syn på Tidspress ......................................................................... 39
      4.3.6 Kreatörers syn på Tidspress .................................................................... 39
      4.3.7 Ledarnas syn på Motivation .................................................................... 40
4.3.8 Kreatörers syn på Motivation

5. Analys

5.1 Resultatstyrning

5.2 Handlingsstyrning

5.3 Socialstyrning

5.4 Motivationsstyrning

5.4.1 Informatoriska Belöningar

5.4.2 Möjliggörande Belöningar

5.4.3 Kontrollerande Belöningar

5.4.4 Tajming av Motivation

5.5 Inre Motivation - Kreatörer

6. Resultatdiskussion

6.1 Resultat

6.2 Slutsatser

6.3 Begränsningar & Förslag till Vidare Forskning

Källförteckning

Tryckta Källor

Elektroniska Källor

Appendix 1 - Intervjuguide

Appendix 2 – Kreativ Brief
1. Inledning

Kapitel ett kommer inledas med en diskussion kring hur kreativitet, motivationsfaktorer och ekonomistyrning hänger samman, samt vilka problem de i kombination kan komma att innebära för ett kreativt företag. Vidare presenteras även uppsatsens syfte, samt den disposition arbetet kommer att följa.

1.1 Problemdiskussion

Det blir allt viktigare för företag att anpassa sig till sin omgivning och kundens behov för att kunna överleva i en värld där förändringstakten ökar, samt där avregleringar och tryck från globalisering leder till ökad konkurrens. Ett överlevnadssätt för företagen är att kontinuerligt vara kreativa och innovativa (Henry, 2001). Detta leder till att det blir relevant att belysa kreativt arbete i företag då kreativitet ses som en av de viktigaste resurserna för att skapa konkurrensfördelar (Rollof, 2004).

"Kreativitet handlar framförallt om den individuella processen att skapa och bearbeta idéer, med kvalitativt värde. Innovation handlar mer om en kollektiv process att realisera idéer till konkreta produkter, tjänster och processer, med någon form av mätbart eller uppskattat värde." (Rollof, 2004:14)

Kreativitet handlar följaktligen om tankeprocesser och idéskapande medan innovation innebär realiserandet av dessa idéer.


I relation till detta blir det intressant att undersöka om det i ett kreativt företag faktiskt råder en avsaknad av ekonomistyrning i avseende att motivera de anställda, eller om den anpassats till teorier om styrning av kreativitet. Vidare blir det även intressant att diskutera om kreatörer endast kan utföra ett bra jobb om de finner uppgiften intressant i sig, eller om de även kan motiveras av yttre faktorer och hur dessa i så fall påverkar deras kreativitet.

1.2 Syfte
Vårt syfte är att beskriva och analysera hur ekonomistyrning används för att styra och motivera kreativa individer.
1.3 Disposition


Resultaten från vår kvalitativa studie av fallföretaget Lowe Brindfors redogörs för i empiridelen. Denna del ämnar ge en bild av hur anställda på ett kreativt företag arbetar med och ser på ekonomistyrning, kreativitet och motivation.

2. Metod


2.1 Studiens ansats


2.1.1 Val av bransch och fallföretag.


Den grundläggande formen för en fallstudie rymmer ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall (Bryman & Bell, 2005:71). För att hitta ett passande fallföretag valde vi att vända oss till de större reklambyråerna i Sverige. Detta val grundade sig i antagandet att de större


2.1.2 Metodval
Då vi ämnar undersöka och analysera hur teorier fungerar i relation till varandra, har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativ forskning lägger vikt vid ord och är därmed tolkningsinriktad, vilket gör att det centrala blir att skapa en förståelse för hur individer tolkar/upplever verkligheten (Bryman & Bell, 2005:298). Eftersom vårt syfte till stor del bygger på att förstå hur kreativa individer påverkas av olika former av styrning blir denna forskningsansats följaktligen användbar.

Ett alternativ till den kvalitativa metoden är kvantitativ metod. Denna betonar främst kvantifiering när det gäller insamling och analys av data (Bryman & Bell 2005:40). Vid kvantitativ forskning används oftast en deduktiv ansats för att pröva existerande teorier mot verkligheten. Trots att detta till viss del stämmer överens med vårt syfte att beskriva hur ekonomistyrning kan användas i samband med kreativitet, ger denna inte lika mycket utrymme för respondenterna att göra tolkningar. Respondenternas tolkning är en av de viktigaste utgångspunkterna för vår undersökning, eftersom det är deras verklighet vi ämnar analysera. Detta blir än mer påtagligt i och med vårt antagande att styrmekanismer bör fungera i motivationssyfte och att motivationen bör vara annorlunda i samband med kreativt arbete. Följaktligen antar vi i vårt syfte att individen påverkas av sammanhanget och respondenten bör

2.3 Datainsamling

2.3.1 Den semistrukturerade intervjun

För att få information och kunskap som är precisiserad men samtidigt spridd genom organisationen, skedde intervjuerna med personer på olika nivåer i företaget. Vi genomförde en intervju med ekonomiansvarig för att få ledningens syn på samspelet mellan ekonomistyrning och kreativitet. Vi kontaktade även företagets VD, dock hade denne inte möjlighet att ställa upp på intervju. Vi genomförde även intervjuer med anställda på olika ledarpositioner samt kreatörer. Därmed lägger vår analys fokus på speciella kategorier av individer, vilket ger oss möjlighet att redogöra för hur de anställda ser på styrning på olika nivåer i företaget.

För att skapa en än mer tydlig bild, använde vi oss även av observationer rörande bland annat atmosfär, kroppsspråk och klädsel, i form av anteckningar. Att observera på det här sättet är av
stör vikt då vi får ytterligare förståelse för hur respondenterna upplever sin arbetsmiljö (Bryman & Bell, 2005:314).

2.3.2 Intervjuguide
Vi valde att sammanställa en intervjumall baserad på de specifika teman och punkter som vi ämnade belysa och lyfta fram (Se appendix 1). Genom att först sammanställa den teori som ligger till grund för vår uppsats, kunde vi utforma en intervjumall som berörde de punkter som är viktiga för en vidare analys. Då vi sedan valt en semistrukturerad intervjuguide skapade det möjlighet att göra intervjunprocessen flexibel, vilket gav intervjuobjekterna utrymme att redogöra för de teman som de är speciellt intresserade av och fann viktiga att framföra. Valet att intervjuar flera personer på respektive position gav oss en stor fördel, då vi kunde följa upp intressant information med andra intervjuobjekt.

2.3.3 Intervjuobjekt
Amabile (1997) menar att grupper som arbetar med kreativa arbetsuppgifter effektivast leds av en projektledare vars uppgift är att klargöra mål för och uppmuntra gruppen. Därför var det av stor vikt för vår studie att intervjuar både kreatörer och projektledare. Vi valde att intervjuar personer från ledningen, ledare i form av projektledare, strateg och produktionsledare samt två olika typer av kreatörer; Art Directors och Copywriters. De har olika insikt i ledningens arbete och det är därför möjligt att de skiljer sig åt i sina åsikter.

*Ekonomichef:* Ekonomichefen ansvarar för de ekonomiska mål och processer som Lowe Brindfors arbetar med. Denne är även med och utarbetar de styrmedel som finns på reklambyrån samt sitter i ledningen och utvecklar långsiktiga strategiska mål.

*Projektledare och Strateg:* Projektledaren är den som är ytterst ansvarig för projekt, och fungerar därför som en förmedlare mellan kund och resten av arbetsteamet, samt är den som utformar en kreativ brief med kunden och lägger upp strategin för projekt.

*Produktionsledare:* Produktionsledaren är den i arbetsteamet som utformar budgeten, samt koordinerar det arbete som skall göras.

*Creative Director och Art Director:* En Art Director arbetar med det kreativa i ett projekt, och då främst med den visuella delen med ansvar för bild och layout. En Creative Director är kreativt ansvarig för det byrån producerar, och är oftast Art Director i grunden med stor erfarenhet av branschen.

*Copywriter:* En Copywriter ansvarar för text i det kreativa arbetet med ett projekt. Copywritern har ofta nära samarbete med Art Directorn.

2.3.4 Analysprocess
detta undvikits. Tiden mellan intervjuerna spenderades i Lowe Brindfors reception. Från denna hade vi möjlighet att se övriga lokaler, och de anställdas vardagliga arbete.

Alla intervjuer spelades in och transkriberades sedan två till tre dagar efter att de genomförts. Detta resulterade i 11 intervjudokument vilka vi sedan jämförde med varandra. Vi identifierade och kategoriserade sedan de områden som samtliga av våra respondenter framhävde, samt försökte belysa de likheter och motsatser som presenterades. Detta gjordes i relation till de tre grupper vi valt att dela in våra respondenter i. Det vill säga: ledning (ekonomichefen), ledare (projektledare, produktionssledare och strateg) samt kreatörer (Art Director, Creative Director och Copywriter). Trots att Creative Director även sitter med i ledningsgruppen valde vi i vår empiri att behandla denne som en kreatör, då hans arbete till stor del påminner om en Art Directors. Där svaren kan ha färgats av Creative Directorns ledningsposition, har vi dock försökt lyfta fram det.

I den empiriska presentation som följer i kapitel fyra, följs denna indelning i så stor utsträckning som möjligt. I det inledande avsnittet presenteras dock de åsikter som inte kan sammanföras med någon specifikt grupp, men som ändå är relevanta att påvisas. I analyskapitlet övergår vi till en annan uppdelning, med utgångspunkt i vår teoretiska referensram, och analyserar därmed inte grupperna var för sig. I samband med ledningsens syn kommer även källor utöver ekonomichefen att användas, men då endast med syfte att tydligare beskriva de styrmedel ledningen har valt att använda sig av.

2.4 Kritik av metodval


För kunna beskriva och ge en rättvis bild menar Bryman och Bell (2005) att man bör genomföra kvalitativa studier på olika instanser i en organisation. Genom vårt val att intervjuar anställda på

De observationer vi genomfört måste ses i relation till de förväntningar vi hade på Lowe Brindfors redan innan vi genomförde intervjuerna (Bryman & Bell, 2005:319). Då vår teori presenterat en del förutfattade meningar kring kreatörer och kreativa branscher kan de ha färgat vår bild av företaget och dess anställda. Vidare behövs självklart såväl tid som tillgång till allt vardagligt arbetet för att ge en helt korrekt uppfattning om miljön på en arbetsplats. Dock tror vi att de tre dagar vi spenderade på Lowe Brindfors gav oss en relativt generell bild av arbetsmiljön. Däremot är vi medvetna om begränsningarna i vår möjlighet att genom observationer ge en korrekt bild av Lowe Brindfors arbetsmiljö och kommer därför inte förlita oss på observationer i någon större utsträckning.
3. Teori

Detta kapitel inleds med en kort definition av en kreatör, så som vi kommer att använda termen i uppsatsen, samt en genomgång av varför de eventuellt kan vara svåra att styra. Teorier om individuell kreativitet samt styrning av denna kommer sedan att presenteras med utgångspunkt i Theresa M. Amabiles modell om hur företag bör motivera till kreativitet, vilken i sin tur kommer att utvecklas med relevant forskning. Vidare förklaras och diskuteras mer traditionella styrmedel i form av ekonomistyrning. Kapitlet avslutas med en diskussion om hur de olika teorierna hänger samman och påverkar varandra.

3.1 Kreatörer


Detta är, enligt Fletcher (1990), faktorer som riskerar att försvåra styrningen av kreatörer, samt något som chefer gärna använder som bortförklaring när de inte lyckas styra dem.

Sammanfattningsvis är det definitionen av kreatören som en kommersiell kreatör, som vi använder oss av genomgående i uppsatsen. I relation till detta framhålls att vi, vilket tas upp i problemdiskussionen, ser kreativitet som den individuella processen att generera idéer med ett kvalitativt värde.

### 3.2 Individuell kreativitet
En av de mest framstående forskarna inom kreativitet är Theresa M. Amabile som skrivit en rad olika artiklar om hur företag främjar kreativitet inom sina organisationer. I artikeln ”Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do” (Amabile, 1997) syftar hon till att förklara hur man bör styra och motivera till kreativt arbete. Grunden ligger enligt Amabile i den individuella kreativiteten som i sin tur bygger på expertis, kreativ förmåga samt motivation för arbetsuppgiften.

#### 3.2.1 Expertis & Kreativ Förmåga

#### 3.2.2 Motivation för arbetsuppgiften
Forskning om hur kreativa individer bör motiveras pekar ofta på att det ligger en konflikt mellan inre motivation (individens önskan att presterar för sakens skull) och yttre motivation (belöning utifrån prestation) (Bénabou & Tirole, 2003). Denna konflikt blir än mer problematisk då vi applicerar den på en kreativ bransch, då forskning pekar på att yttre motivation ska undvikas
inom kreativt arbete (Harris & Wynett, 2010).


Inre motivation kan beskrivas som drivkraften att engagera sig i en arbetsuppgift för att den är intressant, angenäm, eller positivt utmanande i sig själv, snarare än för att uppnå ett externt mål (Hennessy & Amabile, 2010). Inre motivation är följaktligen en inneboende drivkraft, vilken är svår att påverka utifrån. Även om möjligheten till yttre belöning finns, handlar inre motivation framförallt om självförverkligande.

Amabile (1997) diskuterar relationen mellan yttre och inre motivation, och det faktum att då de yttre motivationsfaktorerna ökar, minskar den inre motivationen. För att en människa ska kunna vara kreativ måste denna stimuleras av inre motivation snarare än från yttre motivationsfaktorer (Harris & Wynett, 2010). Yttre motivation kan dock ha positiva effekter på kreativitet, om de bekräftar kompetens, eller stärker redan befintlig inre motivation (Hennessy & Amabile, 2010).

Tajming för användandet av yttre motivationsfaktorer bör ta hänsyn till i vilken fas ett projekt befinner sig i (Amabile, 1997). När ett projekt fortfarande är i startgroparna är yttre motivation inte användbart och kan till och med vara skadligt för kreativiteten, då det kan styra in individen i för konventionella banor.

3.3 Styrning av kreativitet


Figur 1. Påverkan på kreativiteten från organisationens miljö


Med denna modell menar Amabile att den individuella kreativiteten påverkas av den arbetsmiljö i vilken det kreativa arbetet utförs, samt att det kreativa arbetet i viss mån även påverkar arbetsmiljön. Framförallt är det dock individens motivation för arbetsuppgiften, såväl yttre som inre eftersom den inre motivationen påverkas av den yttre, som kan påverkas av arbetsmiljön (Amabile, 1997). De komponenter som bestämmer en organisations arbetsmiljö är:
organisatorisk motivation, ledarskapsstil samt resurser.

3.3.1 Organisatorisk Motivation
Den organisatoriska motivationen utgörs av företagets generella syn på, samt stöd av innovation och kreativitet. Viktigast för en hög grad av organisatorisk motivation är stor värdesättning av innovation och kreativitet, vilja att ta risker, stolthet över de anställda och deras arbete samt offensiva strategier för framtida utveckling. Detta skapas genom att det finns utvecklade system för idéskapande, öppna och tydliga kommunikationskanaler för delning av idéer och annan information. Även belöningssystem för yttre motivation samt rättvis utvärdering av kreativt arbete, framgångar såväl som misslyckanden, skapar organisatorisk motivation (Amabile, 1997).

3.3.2 Ledarskapsstil
Fletcher (1990) menar att det vanligaste felet med chefers ledarskapsstil är att de väljer att ignorera skillnaden mellan kreativa och icke kreativa individer och försöker styra alla på samma sätt. Han förklarar även att det är svårt att styra kreatörer ofelbart, men desto mer grundligt cheferna förstår dem desto effektivare kan man lösa den styrningsproblematik som finns.


Total frihet kan ofta leda till att kreatörer riskerar att bli isolerade från andra delar av

### 3.3.3 Resurser


Amabile et al. (2002) har undersökt olika nivåer av tidspress och hur de kan påverka kreativiteten i företag, enligt dem kan stor tidspress ofta vara negativ för det kreativa tänkandet och bör undvikas. Däremot menar Amabile et al. att tidspress ibland kan få en positiv inverkan på kreativitet. För att det ska kunna ske bör tidspressen råda under en kortare tid, mycket ska stå på spel och kreatören ska kunna fokusera på uppgiften utan att bli distraherad. Amabile et al. (2002) säger också att en låg tidspress inte behöver vara positivt för det kreativa tänkandet. Istället kan det ge negativa effekter då det kan resultera i avsaknad av uppmuntran från chefer samt ökning av gruppdiskussioner vilka minskar fokus på individuellt arbete. Ytterligare exempel på faktorer som påverkar tidspress är; hur länge den pågått, sena direktiv i arbetsuppgifter och avbrott i arbetet.

Både Zampetakis et al. (2010) och Amabile et al. (2002) kommer dock till slutsatsen att tidspress

3.4 Ekonomistyrning

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisationsstruktur</th>
<th>Formella Styrmedel</th>
<th>Mindre Formaliserad Styrning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Organisationsform</td>
<td>Resultatplanering</td>
<td>Företagskultur</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansvarsfördelning</td>
<td>Produktkalkylering</td>
<td>Lärande</td>
</tr>
<tr>
<td>Belöningsystem Personalstruktur</td>
<td>Budgetering Intern redovisning</td>
<td>Medarbetarskap Kompetensbyggnad</td>
</tr>
<tr>
<td>Beslutprocesser</td>
<td>Standardkostnader</td>
<td>Ledningsstöd</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Internprissättning</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Prestationsmätning</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Benchmarking</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Processtyrning</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Målkostnadväljning</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 1. Styrmedel
I valet av organisationsstruktur är de aspekter som framförallt har en stark koppling till ekonomistyrning: organisationsform, det vill säga hur företag väljer att strukturera framförallt den operativa verksamheten; ansvarsfördelning vilken i sin tur påverkas av organisationsformen men även de ekonomiska krav som ställs på olika organisatoriska enheter; samt belöningssystem vars främsta syfte är att uppmuntra anställda till att arbeta för företagets bästa (Ax et al. 2005; Samuelson, 2001).


Företag satsar idag på att bemanna organisationen med rätt individer, att se till att de har rätt kompetens för de krav arbetet ställer, och att ingjuta en viss kultur hos medarbetarna som ska vägleda handlandet i olika situationer (Samuelsson 2001). Detta kallas för mindre formaliserad styrning. Ax et al. (2005) nämner tre mjuka styrmedel som har fått mer erkännande på senare tid. De är företagskultur, lärande och bemyndigande. Mindre formaliserad styrning handlar dels om att bemanna organisationen med rätt individer, och att se till att de har rätt kompetens för de krav arbetet ställer. Det handlar även om att ingjuta en viss kultur hos medarbetarna som ska vägleda handlandet i olika situationer.

Denna uppdelning av ekonomistyrningsmedel ger en klar bild av de val företag ställs inför vid organiserandet av styr- och kontrollmedel. Valen av styrmedel måste även utformas i linje med hur ekonomistyrningssystemen ser ut inom organisationen. Vi ämnar undersöka hur dessa system

3.4.1 Resultatstyrning


3.4.2 Handlingsstyrning


3.4.3 Socialstyrning


Ouchi (1979) redogör för klanstyrning som en styrmekanism. Denna kan liknas med Merchant och Van der Stedes socialstyrning och bygger även den på en mindre formell form av styrning.

Klanstyrning kan antingen uppnås genom att man tränar och lär de anställda företagets värderingar och ger dem den kunskap de behöver för att ingå i klanen, eller genom att man med noggrannhet anställer personer som redan har det som krävs för att ingå i klanen. Båda alternativen kan vara tämligen kostsamma, därför kan hög personalomsättningen leda till att klanstyrning ändå skapa stora styrningskostnader (Ouchi 1979). Ouchi förklarar också att det är lämpligast att använda sig av klanstyrning, då möjligheten att mäta resultat är låg och då det är svårt att förstå varför de anställda arbetar som de gör. Alltså lämpar sig klanstyrning när det är svårt att utvärdera och kontrollera de anställdas arbete på ett rationellt sett.
3.5 Vår teoretiska referensram


Eftersom kreativitet skapas hos individen blir det dock relevant att se effekterna av valet av ekonomistyrningssystem på individnivå. Då Amabile menar att motivation för arbetsuppgiften är den enda faktor i den individuella kreativiteten som kan påverkas utifrån, blir denna ytterst relevant vid utformandet av ekonomistyrningssystem. Merchant och Van der Stedes ekonomistyrningsformer har för avsikt att fungera motiverande i sig, dock är de övergripande och inte specifika för kreativt arbete. För att en individ ska kunna vara kreativ krävs inre motivation. Denna är inneboende hos individen och kan hämmas vid fel val av ekonomistyrning. Vid valet av ekonomistyrning i en kreativ organisation måste man därför även ta hänsyn till något vi kallar *motivationsstyrning*. Denna styrning kan ses som de yttre motivationsmekanismer som en organisation väljer att använda sig av i relation till utformandet av sitt ekonomistyrningssystem. Motivationsstyrningen bör organiseras med hänsyn till de effekter yttre motivationsfaktorer får på den inre motivationen. Valet av motivationsstyrning påverkas därför i sin tur av de anställdas

Figur 2. Vår teoretiska referensram
4. Lowe Brindfors


4.1 Reklambranschen & Lowe Brindfors

Reklambranschen kännetecknas av att det är en relativt högavlönad och prestigefylld bransch, där det är viktigt med erkännande och att vinna priser (Projektledare A & Produktionsledare A). Priser värderas högt och går hand i hand med att lönerna ligger på en hög nivå då priser kan användas som ett medel i sig för att löneförhandla (Produktionsledare A). Reklambranschen beskrivs även som en ankdam, där alla har koll på varandra och där det är viktigt att synas och höras i sin professionella roll (Projektledare A).

Lowe Brindfors skiljer sig på många sätt från majoriteten av svenska reklambyråer. Framförallt eftersom det är en av Sveriges äldsta reklambyråer, en av de största och är något mer hierarkisk till strukturen än andra byråer i branschen (Produktionsledare B, Projektledare A m.fl). Tack vare att det är en reklambyrå som funnits länge och varit med från början lever man på sitt arv som ett stabilt företag med gott rykte (Projektledare A) och på att kompetensen ”sitter i väggarna” (Projektledare C). Att man i sammanhanget är ett stort företag innebär även att det finns många stödfunktioner som inte förekommer på mindre byråer, exempelvis art buyers, tv producenter och ateljéassistenter, vilka tillåter de anställda att fokusera på sitt eget arbete (Creative Director). Produktionsledare B menar att Lowe Brindfors är mer strukturerat och hierarkiskt i jämförelse med mindre byråer i Sverige (Produktionsledare A). Samtidigt skulle inte en pyramidorganisation fungera då förutsättningen för att göra ett bra jobb ligger i att alla arbetar tillsammans (Strateg). Utmärkande för Lowe Brindfors är även att det är mer projektledarstyrt i jämförelse med andra byråer i Sverige, där det är vanligast att en reklambyrå är kreatörsdriven. Detta medför att det finns en slags vilja att leverera samt en leveranssäkerhet, vilket leder till att de anställda förenas
av och förlitar sig på att det finns många duktiga människor på Lowe Brindfors (Projektledare C).

4.1.1 Lowe Brindfors Företagskultur

4.1.2 Lowe Brindfors syn på Kreativitet
Kreativitets innebörd för de anställda på Lowe Brindfors kan sammanfattas enligt följande; att vara nyskapande, våga tänka nytt och kunna göra det utanför befintliga ramar. ”Kreativitet handlar om problemlösning och förhoppningsvis från en ny infallsvinkel” (Art Director B). Det handlar om en slags skaparglädje (Art Director A) samt nyfikenhet på sin omvärld och vad som är annorlunda (Creative Director). De vi intervjuat vill överlag inte säga att kreativa människor skiljer sig från andra, utan kreativitet finns hos alla i grunden. Dock finns det de som kanske har en starkare kreativ förmåga men den beror antagligen på träning (Strateg, Projektledare C & Copywriter). Copywritern poängterar att han ”Tycker man ska passa sig väldigt mycket från att
göra någon skillnad, att vi kallar oss för kreatörer är så förnämligt så att vi borde ha stryk allihopa”.

4.2 Ledningens syn på Ekonomistyrning


4.2.1 Finansiella mål

Ett av målen för Lowe Brindfors, är att behålla sin position som topp fem vid nationella rankningar. Utöver detta har ledningen också formulerat finansiella mål, vilka framförallt är att öka lönsamheten gentemot föregående år. Mer specifikt innebär detta att hålla en fast ratio på personalkostnad mot byråintäkten, vilken man strävar efter ska vara 1200 kr per timme nerlagd/debiterbar tid. Vidare finns det ett mål om att uppnå en operative income before incentives (OIBI-nivå) på 10% efter en management fee på 6%. Ekonomichefen förklarar att de medvetet inte kommunikera dessa nedåt i organisationen. En av anledningarna till att dessa mål formulerats, utöver att öka företagets generella lönsamhet, är det faktum att Lowe Brindfors är amerikanskägda och att ägarna kräver att vissa finansiella mål ska uppfyllas. (Ekonomichef)

4.2.2 Traffic-Systemet

kreatörerna bör prioritera detta framför de mindre lönsamma projekten, de med B- och C-status. På måndag morgon träffas alla anställda som är inblandade i produktionsprocessen och går igenom samt ändrar schematic där det behövs. Även om schematic sedan inte följs minutiöst utgör detta ryggraden för veckans arbete. Eftersom traffic-systemet även är kopplat till Lowe Brindfors ekonomisystem, kan ekonomiavdelningen direkt se hur många timmar som är budgeterade på varje projekt när de anställda sedan tidrapporterar. De kan följaktligen se om man följt de ”reklamrende” antalet timmar, eller om projektet tagit mer eller mindre tid. Användandet av en mer formell styrning menar Ekonomichefen är ett sätt att ge kreatörerna en mer strukturerad arbetsdag, med ordning samt lugn och ro att kunna fokusera på sin uppgift. Utan styrning riskerar kreatörerna lägga ner mer tid på projekt för mindre kunder, då de kanske upplevs som roligare, eftersom de ofta inte har lika strikta mallar som projekt för större kunder. Dock finns ett önskemål från ledningen om att öka kreatörernas medvetenhet kring detta, vilket man hoppas blir en av effekterna av det nya traffic-systemet. (Ekonomichef)

4.2.3 Belöningsystem

Målet är att få kreatörerna att tänka mer i lönsamhetsbanor, så att de endast lägger ner de antal timmar som faktureras för respektive projekt. Projektledarnas bonus ska istället kopplas till de budgetar som respektive projekt är försedda med (Ekonomichef).

4.3 Ledare & Kreatörers syn på effekterna av Ekonomistyrning

4.3.1 Ledare & Kreatörers syn på Mål
Majoriteten av de anställda på Lowe Brindfors är inte medvetna om något övergripande mål eller någon vision (Copywriter & Projektledare C, m.fl.). Vidare finns det inte någon medvetenhet om de finansiella mål som ledningen satt upp. Däremot finns det en allmän uppfattning att kärnpunkten ligger i att göra ett bra jobb åt företagets kunder; ”Våra kunders mål är våra mål” (Strateg). Både Projektledare A och C berättar att det har funnits en formulering ”med kreativ kraft, och med näsa för kundens affär”, som de båda tycker stämmer väl in på vad Lowe Brindfors står för. Vidare menar Projektledare C att eftersom alla på Lowe Brindfors förenas av att de är duktiga människor behövs ingen vision. Emellertid berättar Creative Directorn, som i och för sig sitter med i ledningen, att det finns en övergripande vision för Lowe koncernen; ”Creativity pays”, vilken även gäller för Lowe Brindfors. Visionen har varit mer eller mindre uttalad, beroende på ledning.

Uppfattningen om hur väl ledningen kommunikerar nedåt skiljer sig inom Lowe Brindfors. Art Director A och B tycker inte att ledningen kommunikerar ut vad som övergripande sker på byrån och att deras arbete därmed känns diffust. Art Director B menar att det har blivit bättre med den nya ledningen, men att det hade varit bra att bli mer underrättad om de mål och visioner som ledningen har; ”desto mer man vet, desto bättre”. Creative Directorn menar istället att det är stor transparens till ledningen, samtidigt är han också en del av ledningsgruppen.

4.3.2 Ledares syn på Budgetering
Lowe Brindfors arbetar med två olika sorters budgetar. Dels finns det en projektbudget för varje projekt de genomför, samt en totalbudget per år för varje kund (Projektledare A). Den ena delen av projektbudgeten består av arvodet till Lowe Brindfors och bestämmer hur mycket tid som ska läggas ner på ett projekt (Projektledare B). Den andra delen fastställer hur stor själva
produktionen kan vara, det vill säga vilken fotograf man kan hyra in, hur många skådespelare man kan använda med mera. Generellt anser de flesta att det är den andra delen av budgeten som kan få mest hämmande effekter på kreativiteten, då denna begränsar idéskapandet till vad som är ekonomiskt möjligt (Projektledare B). Huruvida kreatörerna är insatta i hur projektbudgeten ser ut, framförallt gällande Lowe Brindfors arvode, varierar (Strateg). Då det är svårt att veta i vad en idé slutar, och således också att estimera kostnaderna innan produktionen är slutförd, så är det svårt att lämna en exakt offert i förväg (Projektledare B). Kunden kan även leverera en budget i förhand som ska inkludera allt, och då måste idén istället anpassas till budgetramen (Projektledare B). I slutet av året ska arvoden från samtliga projektbudgetar per kund, stämma överens med totalbudgeten. Totalbudgeten estimeras per år för varje kund av den ansvarige projektledaren, och måste godkännas av ekonomiavdelningen.

4.3.3 Ledares syn på den Kreativa Briefen

personer mellan kund och kreatör; "det blir bäst om man får höra saker ur hästens mun" (Strateg). Vidare nämner Produktionsledare A och B att den miljön som den kreativa briefen presenteras i kan medföra en positiv och inspirerande effekt på kreativitet. Produktionsledare B menar exempelvis att om den kreativa briefen förmedlas till kreatörerna i en miljö som anknyter till den målgrupp kampanjen ska rikta sig till, kan det ge en inspirerande start till projektet.

4.3.4 Kreatörers syn på den Kreativ Briefen

4.3.5 Ledares syn på Tidspress
Tidspressen på Lowe Brindfors är idag stor och beror till stor del på att 25 anställda fick lämna företaget i julas. Strategen menar att utan deadlines och tidspress finns inte kreativitet, eftersom det då aldrig skulle bli av. Han säger även att tidspressen inte kan bli för långvarig, istället är det mer skadligt när deadline ligger för långt borta. Projektledare C tycker att det snarare handlar om respekt från hennes och kreatörens sida. När en uppgift presenteras och kreatörerna tycker att de behöver mer tid och lägger fram bra skäl till varför, bör deras åsikt få gehör. Om de däremot inte har invändningar; "då håller man deadlines, så är det bara" (Projektledare C). Både Projektledare B och Produktionsledare B tycker att tidspress kan fungera bra som ”piska” och gör att saker och ting verkligen händer. Det finns följaktligen en konsensus bland projektledare om att tidspress kan fungera som ett effektivt styrmedel.

4.3.6 Kreatörers syn på Tidspress
Under intervjuerna med kreatörerna framkom det att alla känner av tidspressen och att den i

4.3.7 Ledarnas syn på Motivation
Projektledare B menar att kreatörer är konstnärer som brinner för något och att kreativiteten inte blir bättre av bonus, eventuellt skulle de arbeta mer, men i det stora hela handlar det om passion och engagemang. "Jag skulle bli jätteledsen om det var pengar som styrde kreativitet" (Projektledare B). Det är även svårt att generalisera huruvida kreatören skulle föredra pengar eller priser, då det skiljer sig från individ till individ (Strateg, Projektledare A & Produktionsledare B).

4.3.8 Kreatörers syn på Motivation

Vidare menar kreatörerna på Lowe Brindfors generellt, att de skulle föredra ett guldägg framför en monetär bonus. Dock säger de att lönen är viktig och Art Director A tror att han antagligen skulle jobba hårdfaste vid ett eventuellt bonusystem. Creative Directorn tror däremot att drivkraften ligger i andra faktorer och att åtminstone inte han skulle arbeta hårdfare om det fanns
en bonus i slutet. Problemet med bonusar är vad man ska basera det på, tävlingar anses vara det enda mätinstrumentet, vilket många anser orättvist eftersom de olika projekten skiljer sig i svårighetsgrad (Art Director B)
5. Analys


5.1 Resultatstyrning


5.2 Handlingsstyrning
Merchant och Van der Stedes teori (2007) om handlingsstyrning grundar sig i att ledningen är medveten om vilka handlingar som gynnar företaget och att få personalen att agera i linje med dessa. I enlighet med teorier om styrning av kreativitet ska handlingsstyrning undvikas i så stor mån som möjligt inom kreativa branscher då det är den mest direkta typen av styrning. Amabile menar exempelvis att den kanske viktigaste processen i styrning av kreativitet ligger i att skapa tydliga projektmål men att tillåta frihet i själva arbetsuppgiften, vilket motsäger användning av handlingsstyrning då denna kontrollerar arbetsuppgiften i sig.

Det traffic-system som Lowe Brindfors införde i samband med omstruktureringen i julas, kan diskuteras i termer av handlingsstyrning då målet med detta system är att sätta tidsramar för varje

5.3 Socialstyrning

konsekvenser för kreativiteten.


förstå att socialstyrning många gånger behöver kompletteras med resultat- eller handlingsstyrning (Merchant och Van der Stede, 2007).

5.4 Motivationsstyrning


5.4.1 Informatoriska Belöningar


Det nya belöningsystem som ska införas i anknytning till traffic-systemet har dock viss informatorisk potential. Detta kan fungera som en bekräftelse för de anställda att deras arbete sker i linje med ledningens finansiella mål och därför bör belönas. För kreatörer innebär det följaktligen att de uppmuntras till att tänka mer i lönsamhetsbanor, vilket är något som efterfrågas från ledningen, samtidigt som de får bekräftelse om att deras ansträngningar inte går obemärkta förbi. Däremot kan det diskuteras huruvida det är rätt att belöna tid, istället för kreativitet. Amabile och Hennessy förklarar att yttre motivation i samband med kreativitet bör syfta till att bekräfta kompetens, vilket inte är uppenbart att ett belöningssystem kopplat till traffic-systemet gör. Ett rättvis belöningssystem behöver istället ta hänsyn till mer än det kreativa resultatet. Hela processen bör inkluderas, där tidsrapporteringen och effektivitet, samt lönsamheten av projektet ska vara kriterier.

5.4.2 Möjliggörande Belöningar
Möjliggörande belöningar anses även de, enligt Amabile (1997), effektiva i samband med kreativt arbete. Detta exemplifieras enklast på Lowe Brindfors med det ökade ansvar en duktig kreatör får, vilket även diskuterats tidigare. Det styrmedel som däremot påverkar kreatörernas frihet mest är de direkta de fär från projektledaren i form av den kreativa briefen. Förutom att bestämma det ramverk inom vilka projektets kreativa process bör ske, informerar den kreativa
briefen kreatörerna om projektets tidsram samt budget (se appendix 2). En möjliggörande belöning skulle följaktligen kunna vara att öka utrymmet i den kreativa briefen. Då denna utformas enligt kundens önskemål, är detta dock ofta svårt att genomföra. Däremot menar samtliga projektledare att om kreatörerna ger tillräckligt bra motiveringar för att ett projekt behöver exempelvis mer tid eller en större produktionsbudget, kan de diskutera detta med kunden.


5.4.3 Kontrollerande Belöningar
De motivationsfaktorer som inte bör användas inom kreativt arbete är sådana som kontrollerar

5.4.4 Tajming av Motivation
Amabile skulle vara något negativt. Dock är målen med vad som bör kommuniceras redan preciserade i den kreativa briefen och den yttre motivationen kanske därför endast ska fungera som en förstärkare av denna. Övriga yttre motivationsfaktorer som finns idag, framförallt de som är kopplade till priser sker då ett projekt är avslutat, vilket är i linje med Amabiles syn på tajningen av en belöning.

5.5 Inre Motivation - Kreatörer


Inre motivation kan sedermera kopplas till att kreatörens arbete visas upp för allmänheten. Offentligheten, menar Fletcher (1990), gör kreatörerna osäkra och till perfektionister, vilket bekräftas av vår empiri där ångest och fäfänga tas upp av vissa kreatörer som viktiga inre motivationsfaktorer. Ett mindre lyckat projekt som kreatörerna inte är tillfreds med kan påverka


negativa effekterna redan ska vara synliga. Risken med att låta den stora tidspressen fortlöpa kan vara att kreatörerna känner att de hämmas så mycket att de inte får möjligheten att presta till sin fulla förmåga, vilket idag är deras största drivkraft.

6. Resultatdiskussion

I detta kapitel kommer vi inledningsvis presentera de resultat som vår studie har genererat. Detta följs av de mer generella slutsatser vi kommit fram till i relation till resultaten. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens begränsningar samt förslag till vidare forskning.

6.1 Resultat

För att tydliggöra de resultat som vår studie åstadkommit följer nedan en kort redogörelse för våra viktigaste fynd, vilka kommer att presenteras i punktform. De resultat som presenteras är de som vi funnit mest relevanta i förhållande till de teorier vi presenterat samt vårt syfte.

- De styrformer som tydligast förekommer på Lowe Brindfors är resultat- och socialstyrning. Socialstyrning har visat sig vara ytterst effektivt, vilket framförallt är ett resultat av personalstyrningen på företaget. Däremot har man på senare tid kompletterat socialstyrningen med mer detaljerad resultatstyrning, i och med införandet av traffic-systemet. Kombinationen av socialstyrning och resultatstyrning bekräftar Merchant och Van der Stedes teori om att socialstyrning ofta behöver kompletteras med övrig ekonomistyrning.

- Lowe Brindfors använder sig inte av handlingsstyrning. Att handlingsstyrning undviks är i enlighet med både teorier om kreativitet och ekonomistyrning.

– Kreatörerna på Lowe Brindfors skulle antagligen inte begränsas av att ta del av företagets mer övergripande finansiella mål. Enligt Merchant och Van der Stedes teori om resultatstyrning, samt Amabiles teori om styrning av kreativitet bör dock kreatörerna endast ta del av projektmålen. Eftersom ledningen efterfrågar mer lönsamhetstänk bör de dock överväga att kommunicera mål utöver de som presenteras i den kreativa briefen till kreatörerna.

– Införandet av traffic-systemet innebär komplikationer, då det är svårt att tidsbestämma kreativitet, men ger även fördelar eftersom kreatörerna, i enlighet med Fletcher samt Zampetakis et al. teorier, får hjälp att tidsplanera. Dessutom kan tidsplaneringen ge kreatörerna möjlighet till ostört arbete, vilket efterfrågas. Problemen med att arbeta ostört beror enligt kreatörerna även på lokalen.


– Traffic-systemets inverkan på kreativitet riskerar att bli negativ. Systemets syfte är att få de anställda att effektivisera sin tidsanvändning, men svagheten ligger framförallt i att kreativitet är svårt att i förväg tidsplanera. Om ett projekt får för kort tid att genomföras, kan tidspressen riskera att hämma kreativiteten. Risken finns att detta i längden kan resultera i lägre kreativitet och därmed sämre kampanjer.

– Möjliggörande belöningar är svåra att implementera på Lowe Brindfors eftersom det,
utom möjligheten att ge ökat ansvar, inte finns många sätt att ge kreatörerna mer utrymme i sin kreativitet. Detta beror till stor del på att det är kundens riktlinjer, i form av budget och budskap, som utgör grunden för det kreativa arbetet. Däremot kan projektledarna utöva försök till möjliggörande motivation genom att vända sig till kunden, om de anser att kreatörernas argument för mer tid eller pengar är tillräckligt bra. Därfigenom visar projektledarna uppskattning till kreatörerna, även om de inte lyckas övertyga kunden.


– Produktionsledarna på Lowe Brindfors menar att det finns behov av inspiration vid uppstarten av ett projekt, vilket inte efterfrågas från kreatörerna. Även teorierna skiljer sig i denna aspekt, då Bilton menar att projekt redan från starten ska styras medan Amabile istället pekar på att denna fas bör präglas av frihet från yttre motivation. Däremot styr den kreativa briefen ramarna för kreativiteten redan från början av ett projekt. Är denna dåligt utformad anser kreatörerna att detta kan skada hela den kreativa processen, vilket indikerar att det faktiskt är viktigt med yttre motivation även i uppstarten av ett projekt.

glädje om projektet är framgångsrikt.

6.2 Slutsatser
I slutsatsen ämnar vi besvara vårt syfte att beskriva och analysera hur ekonomistyrning används för att styra och motivera kreativa individer. Detta kommer ske i relation till våra resultat, från vilka vi försökt dra slutsatser som går att generalisera för kreativt arbete utanför vårt fallföretag.


Med utgångspunkt i det ramverk som resultatstyrningen utgör, är tajningen för yttre motivation avgörande. Eftersom ramverket måste finnas redan vid uppstarten av ett projekt, ska ledarna inte

Kreatörer har ett stort behov av att kunna arbeta ostört. Det bör därför finnas tydliga direktiv i resultatstyrningen så att inga frågor uppstår, ordentlig planering för att kreatörerna inte ska bli avbrutna och fysiska möjligheter till enskilt arbete. Finns detta skapas det utrymme för den inre motivationen och därmed kreativitet.


6.3 Begränsningar & Förslag till Vidare Forskning
Då vår studie endast behandlar ett fallföretag i en speciell bransch är vi medvetna om att vi är begränsade gällande generaliserbarheten av studien. Reklambranschen är endast en av de branscher som kan definieras som kreativ. Denna är dessutom speciell då det kreativa arbetet sker på uppdrag av kund, vilket påverkar förutsättningarna för utformandet av ekonomistyrning. Det skulle därför vara intressant att se hur utformningen av ekonomistyrningssystem ser ut i en kreativ bransch som inte är lika kundstyrd.

Vidare begränsas även studien av att vårt fallföretag anses mer projektledarstyrt än andra reklambyråer i Sverige. Det blir därför även relevant att undersöka sambanden mellan ekonomistyrning och kreativitet i en mer kreatörsstyrd reklambyrå. Även storleken på reklambyran kan påverka utformandet av ekonomistyrningssystem. Den studie vi utfört skulle
därför vara intressant att genomföra på mindre reklambyråer.
Källförteckning

Tryckta Källor


Bryman, A. & Bell, E. (2005), Företagsekonomiska forskningsmetoder, Malmö: Liber Ekonomi


Harris, T.G. & Wynett, C.B. (2010), "What Peter Druckers Four Great Lessons Taught Us To Do", Leader to Leader, 1(1):33-38


**Elektroniska Källor**


Appendix 1 - Intervjuguide

Ekonomichef

1) Bakgrund
Tid på företaget
Utbildning
Tidigare arbetslivserfarenhet
Vad har fått dig att arbeta inom reklambranschen?
Hur skiljer sig reklambranschen från andra branscher?

2) Företagsbeskrivning
Hur skulle du beskriva Brindförs?
   - Anställda
   - Övergripande mål och vision
   - Relationer mellan medarbetare

3) Ekonomistyrning
Hur ser er organisationsstruktur ut?

Vilka styrmedel använder ni er av?

Varför används just dessa/detta styrmedel?

Hur och till vad används de?

Hur tror du att styrmedlen påverkar medarbetarnas möjligheter till kreativitet?

Har ni tagit hänsyn till kreativitet vid utformandet av ekonomistyrningen?
Ledare (projektledare, strateg & produktionsledare)

1) Personbeskrivning
Tid på företaget
Utbildning
Tidigare arbetslivserfarenhet
Vad har fått dig att arbeta inom reklambranschen?
Hur skiljer sig reklambranschen från andra branscher?

2) Företagsbeskrivning
Hur skulle du beskriva Brindfors?
   - Anställda
   - Övergripande mål och vision
   - Relationer mellan medarbetare

3) Kreativitet
Hur skulle du beskriva kreativitet?
Skiljer sig kreativa människor på något vis?
Vilka arbetsuppgifter anser du handla om kreativt arbete?
Beskriv den kreativa processen, från början till färdig kampanj?

4) Ledning
Hur skulle du beskriva din ledarskapsstil?
Hur ser du på frihet/kontroll av kreativt arbete?
Hur motiverar du era kreativa anställda?
   - Vad hämmar kreativitet?
   - Vad främjar kreativitet?
Hanterar du kreativa människor annorlunda än andra?
Har du någon särskild teknik/verktyg för att motivera och inspirera kreatörer?
Tror du att det krävs annorlunda incitament för att hantera kreatörer än andra anställda?
Hur tror du att kreatörer vill bli belönade?
Vad får tidspress för effekter på det kreativa arbetet?
Kreatör (Art Director, Copywriter & Creative Director)

1) Personbeskrivning
Tid på företaget
Utbildning
Tidigare arbetslivserfarenhet
Vad har fått dig att arbeta inom reklambranschen?
Hur skiljer sig reklambranschen från andra branscher?

2) Företagsbeskrivning
Hur skulle du beskriva Brindförs?
- Anställda
- Övergripande mål och vision
- Relationer mellan medarbetare

3) Frågor Kreativitet
Hur skulle du beskriva kreativitet?
Skiljer sig kreativa människor på något vis?
Vilka arbetsuppgifter anser du handla om kreativt arbete?
Beskriv den kreativa processen, från början till färdig kampanj?

4) Frågor arbetsprocesser
Upplever du att du har mycket frihet i ditt arbete? Finns det tydliga mål för ditt arbete, utstakade ramar?
Anser du att det finns några restriktioner som begränsar din kreativa förmåga i arbetet?

Hur ser samarbetet ut mellan dig och ledningen?
- Vilken insyn har du i ledningsarbetet?
- Hur påverkas ditt dagliga arbete av beslut som tas på en högre nivå?

Arbetar du mest i grupp, individuellt, eller med en annan kollega? Spelar det någon roll för din kreativa förmåga?

Upplever du tidspress i ditt arbete? Hur påverkar det din kreativa förmåga?

Känner du att det finns något i organisationen som hämmar din kreativitet?

Vad motiverar dig till att göra ett bra jobb?
På vilket sätt vill du belönas för ditt kreativa arbete?
- Hur viktigt är uppmuntran för dig?
- Hur ser du på ekonomiska belöningar?
- Icke-monetära belöningar?
## Appendix 2 – Kreativ Brief

<table>
<thead>
<tr>
<th>Datum:</th>
<th>20091116</th>
<th>Produkt:</th>
<th>Buffertfonden</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kund:</td>
<td>Swedbank</td>
<td>Projekt:</td>
<td>Framtiden är</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>din</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektledare:</td>
<td>Fendon Ek</td>
<td>Copywriter:</td>
<td>Kalle Kula</td>
</tr>
<tr>
<td>Art Director:</td>
<td>Janus McBravo</td>
<td>Planner:</td>
<td>Shotis Lindström</td>
</tr>
<tr>
<td>Presentation:</td>
<td>Igår</td>
<td>Tillåten tid:</td>
<td>Take your time</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>baby</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

### Bakgrund


### Vad gör vi kommunikation för?


### Vad vill vi åstadkomma med kommunikationen?

Lansera en ny tjänst på bostadsmarknaden. Idag erbjuder banker en typ av buffertspår genom att du som bolånekund kan komma och spara i fonder men ingen har paketerat och kommunikerat en sådan produkt. Det handlar om mervärde till kunden och en X-faktor att prata med kunder som
"shoppar" bolån när de ska köpa en bostad. Nu är det bara ränta mot ränta men med Buffertfonden adderar Swedbank något mer.

Har produkten/tjänsten/varumärket något i sig som kan attrahera konsumenten?
- Det är något nytt på bolånemarknaden
- Alla kunder jagar den bästa räntan - det här kan ge de det
- Folk är bankflytt-benägna när de ska köpa bostad det här ger Swedbank ett till argument samt en dörröppnare för större del av sin affär
- Det är på folkets nivå, visar att Swedbank förstår vad folket oroar sig över just nu och ger de ett svar

Vad är kundinsikten som leder till relevant kommunikation?
Alla vill ha låg boränta och alla är oroliga med vad som ska ske i framtiden när räntan går upp. Buffertfonden eliminerar den oron och gör de rikare på kuppen.

Vilka möjliga blommor finns det?
Buffertfonden kan paketeras som en annorlunda produkt. Bör kanske få ett roligare namn för att skilja sig ut från de övriga erbjudandena.

Var ska vi möte konsumenterna med vårt budskap?

Kreativa ingångar
Buffertfonden är den moderna glasburken med småmynt, eller den moderna madrassen fylld med sedlar. Det är sparande för en osäker framtid. Alla de som går omkring med en 500 lapp i plånboken ”i fall de skulle behöva det”. Men med Swedbank buffertfond växer glasburken, madrassen och plånboken samtidigt som dina investeringar.

Vi kan behöva en smart paketering av det här, ett namn som sticker ut ordentligt. Ett namn som är lättförståeligt.

Tänkte på RB filmen om hur deras organisation fungerar, varför visar man inte banktjänster och produkter på samma översiktliga sätt? Det borde ju vara på barnboksnivå för att man ska förstå. Kanske buffertfonden kan bana vägen för det?

Vi kan också göra en enkel interaktiv banner där man kan skriva in priset på bostaden, kontantinsats, månadsavgift – sen välja ränta med eller utan buffertfonden. Här kan vi också visa hur mycket som ett hushåll kan spara över tid genom att amortera på sitt boende genom buffertfonden.

Vad ska vi uppnå för tonalitet/karakter?
Smart, ung, förstående för samtidens

Finns det riktlinjer som vi måste förhålla oss till?
Swedbank

Övrigt
Tänk på miljöbilsån, alla banker kunde göra det, och gjorde det efter att SEB gick ut och gjorde reklam för det. ”Det handlar om att vara först” – Columbus svar på att alla kan hitta Amerika.

Nu är det ett jävligt bra ”window of opportunity” med låg ränta och skräckscenario om en höjd ränta snart...

Möten
ASAP

Kör hårt!