

205227

335040

MAS5100

Masteroppgave

Asymmetrisk medielandskap – er det tillit?

En kvalitativ studie av tillit mellom annonsører og mediebyrå

Masteroppgave

Høyskolen Kristiania

Vår 2018

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Forord

Denne avhandlingen er den avsluttende delen av vår masterutdannelse i Markedsføringsledelse ved Høyskolen Kristiania. Samlet sett har arbeidet vært både lærerikt og givende, men tidvis også krevende. Det å ha fått muligheten til å jobbe med en slik avhandling fra start til slutt har gjort at vi nå sitter igjen med verdifull kunnskap. Ikke bare kunnskap til temaet vi har fordypet oss i, men også til hva som kreves for å skrive en slik omfattende oppgave.

Vi vil i det følgende takke alle partene som har bidratt til at vi nå kan levere sluttresultatet. Takk til vår veileder Tarje Gaustad for givende dialoger og god tilgjengelighet. Vi har ved samtlige anledninger fått god hjelp da vi følte vi sto fast. En stor takk rekkes også til Håkon som kom med gode innspill.

Vi vil også takke Annonserforeningen og Mediebyråforeningen som begge har vært essensielle hva gjelder avhandlingens rammeverk. Det hadde heller ikke vært mulig å gjennomføre denne prosessen uten våre informanter. Vi vil dermed takke alle fem annonsørene, samt de to representantene fra mediebyråbransjen som stilte opp. Avslutningsvis vil vi rette en takk til våre medstudenter som har gjort disse to årene minneverdige og lærerike.

God lesing!

Oslo, august 2018

205227

335040

Sammendrag

Mediebyråer har vokst frem som en av de viktigste strategiske rådgiveren for annonsører. De er å anse som et bindeledd mellom annonsører og mediehus/publisister. Videre går om lag halvparten av reklameomsetning i det norske markedet gjennom mediebyråene. De siste årene er det blitt diskutert hvorvidt det er mistillit mellom partene, der Annonsørforeningen og Mediebyråforeningen på hver sin side argumenterer for sine medlemmers synspunkter. Mistilliten springer i stor grad ut av digitale plattformer og programmatisk annonsering, som kan anses som et lukket verktøy av kundene. Forskningsformålet i denne oppgaven er å undersøke denne påståtte mistilliten, og se det i sammenheng med hvordan kompetanseforskjellen mellom partene spiller inn, såkalt »informasjonsasymmetri». Problemstillingen i oppgaven er som følger:

«Hvordan påvirker informasjonsasymmetri tilliten mellom annonsør og mediebyrå?»

Vi har besvart problemstillingen i form av en casesdesign, der kvalitative dybdeintervjuer er brukt for å samle inn data. Utvalget bestod av totalt ti personer. To av informantene våre representerer henholdsvis Annonsørforeningen og Mediebyråforeningen, mens den tredje representerer et norsk mediehus. Disse kan ses på som innledende intervjuer som skulle fungere som en rettesnor til datainnsamlingen. Videre intervjuet vi fem annonsører og to representanter fra mediebyråbransjen som stod for dataen som kunne besvare problemstillingen vår.

Resultatene indikerer at informasjonsasymmetri kan påvirke tilliten mellom partene negativt i form av at annonsørene kan betvile mediebyråenes intensjoner. Dette er en av utfordringene rundt informasjonsasymmetri, og omtales av litteraturen som moral hazard. Denne tvilen kan igjen ha en negativ påvirkning på annonsørenes oppfattelse av mediebyråenes velvilje, som betyr at de tviler på at motpartens handlinger er i annonsørenes beste interesser. Dette var spesielt tydelig rundt programmatisk annonsering, og var et resultat av at verktøyet anses som lukket og vanskelig å evaluere.

Innholdsfortegnelse

DEL 1 – INNLEDNING	7
1.0 INTRODUKSJON	7
1.1 OPPGAVENS STRUKTUR	7
1.2 BAKGRUNN FOR STUDIEN OG PROBLEMSTILLING	7
1.3 INDUSTRIELL KONTEKST OG AVGRENSNING	10
DEL 2 - TEORIFORANKRING.....	13
2.0 INFORMASJONSASYMMETRI.....	13
2.1 UTFORDRINGER KNYTTET TIL INFORMASJONSASYMMETRI.....	14
2.1.1 <i>Adverse selection og moral hazard</i>	14
2.2 REDUKSJON AV INFORMASJONSASYMMETRI	16
2.2.1 <i>Informasjonsasymmetri i ulike markeder – forhåndstesting og etterkontroll</i>	16
2.2.4 <i>Signalteori</i>	20
2.3 TILLIT.....	21
2.4 TYPOLOGIER AV TILLIT	23
2.4.1 <i>Kalkulerende tillit</i>	23
2.4.2 <i>Relasjonell tillit</i>	24
2.4.3 <i>Identifikasjonsbasert tillit</i>	24
2.5 ÅRSAKER TIL OG EFFEKTER AV TILLIT	25
2.6 STERKE OG SVAKE BÅND	30
2.7 OPPSUMMERING AV TILLIT	31
DEL 3 - METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	33
3.0 METODE.....	33
3.1 VALG AV METODE	33
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	34
3.3 UTVALGSRAMME.....	34
3.3.1 <i>Utvalg og rekruttering av informanter</i>	35
3.4 DATAINNSAMLING.....	36
3.4.1 <i>Intervju</i>	36
3.4.2 <i>Intervjuguide</i>	37
3.4.3 <i>Gjennomføring av intervjuer</i>	38
3.5 DATAANALYSE	39
3.5.1 <i>Transkribering</i>	40

3.5.2 Koding	40
3.6 VALIDITET.....	41
3.6.1 Intern validitet.....	41
3.6.2 Ekstern validitet.....	42
3.7 RELIABILITET	42
3.8 ETISKE HENSYN.....	43
DEL 4 - RESULTATER OG ANALYSE.....	44
4.0 RESULTATER OG ANALYSER.....	44
4.1 INFORMASJONSASYMMETRI	44
4.1.1 Informasjonsasymmetri overordnet	44
4.1.2 Adverse selection og moral hazard	53
4.1.3 Forhåndstesting og etterkontroll, credence goods og digital markedsføring	64
4.1.4 Signalteori	72
4.2 TILLIT	74
4.2.1 Kommunikasjon	75
4.2.2 Relasjoner	81
4.2.3 Evne	85
4.2.4 Integritet	87
4.2.5 Velvilje	90
4.2.6 Oppsummering evne, integritet og velvilje.....	94
4.2.7 Tillit - overordnet	95
4.2.8 Tillitsnivå	96
DEL 5 - HOVEDFUNN OG DISKUSJON	99
5.0 AVSLUTNING	99
5.1 HOVEDFUNN - INFORMASJONSASYMMETRI	99
5.2 HOVEDFUNN - TILLIT	102
5.3 DISKUSJON AV PROBLEMSTILLING.....	104
5.4 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	106
5.5 SVAKHETER MED OPPGAVEN	107
5.6 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	107
6.0 LITTERATURLISTE.....	109

Figurer

Figur 1 - Forholdet mellom aktørene i den industrielle konteksten.....	10
--	----

Figur 2 - Tre nivåer av tillit.....	25
Figur 3 - Konseptuell modell av tillit.....	26
Figur 4 - Analyseprosessen.....	40
Figur 5 - Illustrativ konseptuell modell av informasjonsasymmetriens påvirkning på tillit..	104

Tabeller

Tabell 1 - Årsaker og effekter av tillit	32
--	----

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide ANFO (Annonserforeningen), MBF (Mediebyråforeningen)
og mediehusrepresentant

Vedlegg 2: Intervjuguide annonsører

Vedlegg 3: Intervjuguide mediebyrå

Vedlegg 4-8: Transkripsjon annonsør 1-5

Vedlegg 9-10: Transkripsjon mediebyrå 1-2

Vedlegg 11: Transkripsjon ANFO

Vedlegg 12: Transkripsjon MBF

Del 1 – Innledning

1.0 Introduksjon

1.1 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i fem hoveddeler. Del 1 (inneværende del) er introduksjonen til oppgaven, der vi ønsker å presentere bakgrunnen for valg av tema, aktualitet og problemstilling. Vi ønsker å gi leseren innledende kunnskap innenfor temaet vi skriver om, og hvordan bransjen er strukturert. I del 2 tar vi for oss relevant tidligere forskning som skal gi grunnlag for analysene. I denne delen tar vi også for oss «teoretiske antakelser» som skal fungere som en rettesnor for analysene våre. Disse teoretiske antakelsene er basert på innledende intervjuer med personer fra relevante foreninger og bedrifter med inngående kunnskap om bransjen. Antakelsene blir presentert under tilhørende teori. I del 3 utreder vi for valg av metode. Del 4 består av resultater og analyser av dataene vi innhentet fra intervjuene våre. Del 5 er den avsluttende delen hvor vi oppsummerer, diskuterer problemstillingen vår og til slutt konkluderer.

1.2 Bakgrunn for studien og problemstilling

Ifølge instituttet for reklam- og mediestatistik (IRM) (IRM 2017, 3) representerte den norske reklamebransjen en omsetning på 19,2 milliarder kroner i 2016. Det er en bransje i stor bevegelse som de siste fem årene har opplevd et merkbart taktskifte hva gjelder bruk av kommersielle reklameflater. Eksempelvis har digitale plattformer (sosiale medier, programmatisk annonsering, søkemotorannonsering, online video, bannere m.fl.) opplevd en økning på 63 % siden 2011. Dette taktskiftet, hvor det digitale i stor grad erstatter de mer tradisjonelle kanalene (radio, TV, utendørs printannonsering, aviser m.fl.), har resultert i nye krav for annonsørene hva gjelder det å effektivt treffe forbrukere gjennom reklame. Disse kravene har banet vei for ulike konsulent- og rådgivningsvirksomheter som spesialiserer seg på nettopp den type kompetanse som annonsørene selv ikke nødvendigvis sitter med. Det er under denne kategorien mediebyrå faller inn.

I 2016 representerte mediebyråer i det norske markedet 48 % av den totale reklameomsetningen. Det vil si at 9,2 milliarder kroner av annonsørenes totale reklamebudsjetter gikk via sine respektive mediebyrå (Mediebyråforeningen 2017a). Videre har mediebyråer i Norge opplevd en omsetningsvekst på 9 % fra 2012-2017, hvor prognosene

per februar 2018 indikerer en ytterligere vekst på 4,5 % fra 2017-2018 (Mediebyråforeningen 2014; 2017b; 2018).

Mediebyråers rolle blir i tillegg belyst i Bransjerapporten 2017 (Janzso 2017, 11), hvor 100 mellomledere og toppledere fra det norske annonsørmarkedet rangerer sine viktigste nøkkelspillere hva gjelder strategi og utvikling. Her scorer mediebyråer høyt, hvor over 60 % svarer at interne spesialister og mediebyrå er sine viktigste rådgivere. Bransjerapporten 2018 (Janzso 2018, 12) belyser samme trend, hvor mediebyrå rangeres høyest av de eksterne strategiske rådgiverne til annonsørene. Disse implikasjonene støttes også av Annonsørforeningens (heretter ANFO) årlige rapport «Den Store Annonsørrapporten» (Jørgensen 2017, 51). Rapporten fra 2017 konstaterer at «mediebyråene har tatt posisjonen som annonsørenes viktigste partner innenfor kommunikasjon og markedsføring». Denne veksten hva gjelder både nøkkeltall og spørreundersøkelser gjort blant annonsørene kan ses på som sterke indikasjoner på at mediebyråenes fotavtrykk i den norske reklamebransjen er sterkt, og vil fortsette å være det i tiden framover.

I likhet med de fleste andre samarbeidsrelasjoner i forretningsammenheng, vil *tillit* mellom partene være en viktig faktor hva gjelder det å opprettholde, samt forsterke kvaliteten på samarbeidet mellom annonsører og tilhørende mediebyrå. Ifølge Den Store Annonsørrapporten 2016 (Jørgensen 2016, 47) er dette tillitsforholdet under sterkt press, spesielt hva gjelder virksomhet knyttet til digital annonsering, og det oppleves økende mistillit fra annonsørene. Det er de største annonsørene som belyser de største tillitsutfordringene, hvor hele 83 % er bekymret for manglende åpenhet, samt at majoriteten av utvalget også uttrykker bekymring knyttet til skjulte inntekter og digital annonsesvindel (Jørgensen 2016, 29-30). Til tross for at tallene er noe bedre i samme rapport fra 2017 (Jørgensen 2017, 29), ser den overordnede utfordringen ut til å blusse opp igjen i 2018. Den 14. juni 2018 gikk ANFO ut med utvalgte funn fra den ikke-publiserte annonsørrapporten 2018, som konstaterer av syv av ti annonsører er bekymret for manglende åpenhet hva gjelder programmatisk kjøp (Jerijervi 2018).

På den andre siden uttrykker mediebyråene sin bekymring knyttet til denne manglende tilliten, hvor blant annet Kristin Brimi i Mediacom uttaler at «vi er avhengig av kundenes tillit og det er derfor viktig med åpenhet og transparens» (Fossbakken 2016). I 2017 slo Mediebyråforeningen (heretter MBF) tilbake mot kritikken og uttalte at tillitsforholdet nå i

stor grad var gjenopprettet, etter flere år med tilsynelatende økende mistillit (Hauger 2017a). ANFO på sin side bestrider dette, og uttaler at flere års mistillit og skeptisisme ikke forsvinner sånn uten videre, og sikter til manglende dokumentasjon fra mediebyråene (Hauger 2017b).

Å belyse én særskilt årsak til at det kan oppstå mistillit i en slik relasjon, vil kunne være problematisk, da tillit i en slik kontekst vil kunne påvirkes av alt fra omdømme i bransje, personlige forhold, opportuniste eller til og med noe så generelt som relasjonens natur. Det er dog interessant å bemerke seg at den tidligere nevnte åpenheten i relasjonen, eller den oppfattede åpenheten, har av ANFO blitt referert til som en av hovedårsakene bak denne mulige svekkede tilliten.

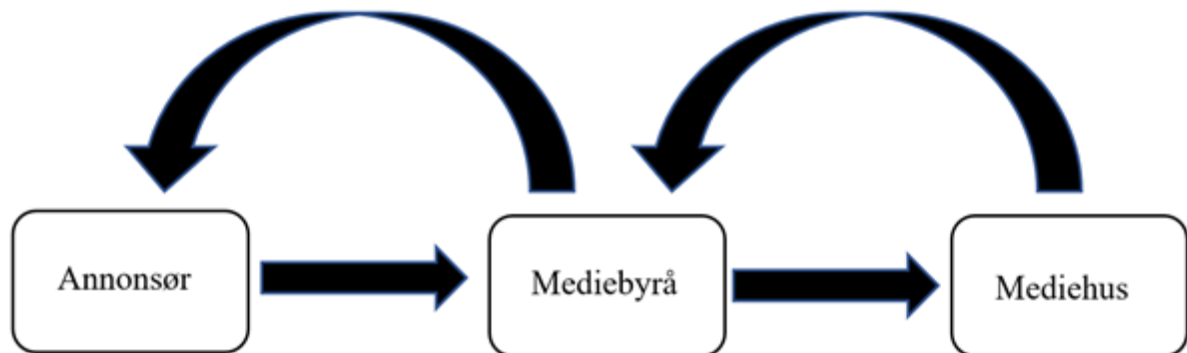
Overordnet sett kan man si at en av hovedoppgavene til et mediebyrå er å disponere annonsørens mediebudsjett, samt forhandle avtaler og kjøpe reklameplasser hos mediehusene, eksempelvis lineære TV-kanaler (Johnson, Mercado og Terry 2009). I den konteksten kan man anse et mediebyrå som et «bindeledd» mellom annonsørene som kjøper reklamen og mediehusene som selger reklamen, hvor byråene ofte tar avgjørelser på vegne av sine kunder. Videre vil det være naturlig å anta at byråene ofte ansettes på grunn av spisskompetanse knyttet til nettopp disse kjøpene. Kort fortalt vil man kunne si at mediebyråene ofte sitter med en kompetanse knyttet til blant annet mediekjøp som annonsørene ikke nødvendigvis har, som videre gjør at de er villige til å betale for byråenes tjenester. Det er dermed nærliggende å tro at det kan oppstå *informasjonsasymmetri* mellom partene.

Informasjonsasymmetri er definert som en situasjon hvor en av partene i en relasjon sitter med mer informasjon om den gitte situasjonen enn den andre parten (Lee, Ang og Dubelaar 2005, 608). Det er naturlig å tro at slike situasjoner ofte kan oppstå i relasjonen annonsør-mediebyrå, spesielt med tanke på rapportering og avgjørelser knyttet til annonsekjøp, da mediebyråene vil kunne sitte med mer kompetanse enn annonsørene. Slik informasjonsasymmetri vil ifølge Lee, Ang og Dubelaar (2005) kunne påvirke tilliten mellom partene. Det er nettopp dette fenomenet vi vil undersøke i vår oppgave. Vår problemstilling er som følger:

Hvordan påvirker informasjonsasymmetri tilliten mellom annonsør og mediebyrå?

1.3 Industriell kontekst og avgrensning

I konteksten annonsør-mediabyrå vil det være naturlig å diskutere mediehusenes rolle, da deres interesser i stor grad vil kunne påvirke mediebyråene og dermed også annonsørene. I denne konteksten definerer vi mediehusene som de som selger reklameplassen til annonsørene via mediebyråene. Dette kan være TV-kanaler, radiokanaler, digitale publisister som Facebook, Google o.l., samt ulike strømmetjenester og web-tjenester. Til tross for at andre aktører vil kunne påvirke disse relasjonene, eksempelvis såkalte kreative instanser som reklame- og produksjonsbyrå, kommunikasjonsbyrå, PR-byrå og lignende, velger vi å ikke inkludere disse i figuren under (figur 1). Dette da vi anser det nærliggende at slike aktører ikke nødvendigvis vil ha en direkte påvirkning på relasjonen mellom annonsør og tilhørende mediebyrå. Forholdet mellom disse aktørene kan illustreres som følger:



Figur 1 - Forholdet mellom aktørene i den industrielle konteksten

Overordnet sett kan figuren beskrives ved at annonsør kjøper tjenester og spisskompetanse fra et mediebyrå, som igjen på vegne av sine kunder kjøper reklameplasser i ulike kanaler, hos forskjellige mediehus. Denne kanalmiksen, som etter anbefaling fra mediebyrået, er kjøpt hos mediehusene skal da til slutt resultere i en eller annen merverdi for kunden, eksempelvis ved økt salg eller oppmerksomhet. Noe av det som er interessant og særegent i dette tredelte forholdet er avhengigheten og de mulige interessekonfliktene som kan oppstå mellom partene. På den ene siden er mediebyrået hyret av annonsøren, og skal med dette handle i deres interesser. På den andre siden er mediebyråene i stor grad avhengig av gode avtaler med de mediehusene som leverer de beste løsningene, slik at de kan levere resultater til sine kunder, og dermed kan skape profitt for eget byrå. På samme måte er mediehusene avhengige av tette samarbeid med byråene da om lag halvparten av omsetningen i reklamebransjen går gjennom disse. Hypotetisk sett, og med et kritisk blikk, kan man derfor si at både byråene og

mediehusene er tjent med at annonsørene bruker penger gjennom sine respektive byrå på reklameplasser hos de ulike mediehusene. Dette kan potensielt åpne opp for opportunistisk atferd, hvor det kan oppstå interessekonflikter.

Dette tredelte forholdet er noe partene i bransjen er kjent med, og det vil derfor være naturlig å anta at tillit innad i relasjonene vil kunne spille en avgjørende rolle. Videre vil man med dette forholdet i mente kunne argumentere for at relasjonen annonsør-mediabyrå ikke nødvendigvis er direkte sammenlignbart med andre kunde-konsulent relasjoner, eksempelvis klient-advokat, kunde-entreprenør eller andre kjøper-selger relasjoner. Vi kan dermed si at tidligere gjennomførte studier som ser på relasjoner nevnt ovenfor, ikke nødvendigvis er direkte overførbart til vår industrielle kontekst. Med denne argumentasjonen lagt til grunn, vil man si at vårt forskningsbidrag vil kunne bidra til nye og relevante funn for både mediabyrå og annonsører.

Tillit generelt, både mellom personer og organisasjoner, er å anse som et veletablert forskningsområde hvor det finnes mange studier med ulike innfallsvinkler. Eksempelvis ved Geyskens, Steenkamp og Kumar (1998) som ser på tillitens medierende rolle i markedskanaler generelt, Poppo, Zhou og Li (2016) som fokuserer på tillit mellom kjøper og leverandør, samt Mayer, Davis og Schoorman (1995) som fokuserer mer på tillitsforhold innad i en organisasjon. Til tross for at disse studiene vil være relevant for oss å se på, da de i stor grad berører vårt forskningsspørsmål, legger vi også her til grunn at den industrielle konteksten annonsør-mediabyrå, som tidligere nevnt, er såpass særegen at man ikke nødvendigvis kan dra direkte paralleller fra tidligere forskning. Dette på samme måte som tidligere forskning knyttet til informasjonsasymmetri. Disse forutsetningen legges også til grunn hva gjelder forskningsbidrag, metodevalg og analysene.

Avslutningsvis vil vi avgrense oppgaven vår til kun å omhandle forholdet annonsør-mediabyrå. Til tross for at forholdet mediabyrå-mediarhus, og således også annonsør-mediarhus, vil kunne ha en påvirkning, vil vi kun fokusere på nevnte relasjon. Dette da vi anser alle disse relasjonene på tvers av aktørene som komplekse, kontekstuelle preget, samt utfordrende å måle. Med avhandlingens omfang tatt i betraktning, samt tilgjengelig tid og ressurser velger vi derfor å fokusere på å si «mer om litt mindre» versus det å si «mindre om litt mer». De tidligere nevnte rapportene fra ANFO og Mediebemannings som tar for seg tillitsspørsmålet, og som vi for øvrig anser som mye av vårt rammeverk hva gjelder

avhandlingens aktualitet, tar også kun for seg relasjonen annonsør-mediebyrå. Dette vil kunne redusere overførbarheten til andre relasjoner. Vi vil videre fokusere på å innhente nok data om den valgte relasjonen, slik at våre eventuelle funn vil være mest mulig overførbar og representativ. Dersom vi utvider vårt fokusområde til de andre relasjonene i tillegg, ser vi for oss at den overordnede reliabiliteten i avhandlingen vil bli svekket. Avhandlingen vil også kun ta for seg det norske markedet.

Del 2 - Teoriforankring

2.0 Informasjonsasymmetri

Lee, Ang Dubelaar (2005, 608) omtaler informasjonsasymmetri som en situasjon hvor den ene parten i en relasjon har mindre informasjon enn den andre. Slik ufullkommen informasjonsflyt kan i en kjøps- og handelskontekst dreie seg om et ubalansert informasjonsgrunnlag knyttet til et produkt eller en tjeneste i et gitt marked. Sharma (1997, 788) drøfter dette med informasjonsasymmetri opp mot agentteori og belyser hvordan slike asymmetriske relasjoner ofte oppstår når en part i en relasjon engasjerer en annen på grunn av ekspertise innen et gitt fagområde. Dette kan ses direkte opp mot forholdet mellom annonsør og mediebyrå, hvor annonsøren samarbeider med mediebyrået på bakgrunn av spisskompetanse og ekspertise innen markedsføringsstrategier. Sharma (1997) belyser videre hvordan den profesjonelle aktøren (mediebyrået) er i maktposisjon overfor motparten (annonsøren) da de ikke bare leverer en gitt tjeneste, men også anbefaler hvordan denne tjenesten skal leveres. Dette støttes av Kirmani og Rao (2000, 66) som understreker at informasjonsasymmetri ofte oppstår i blant annet følgende relasjoner: sjefer og ansatte, forsikringskjøpere- og selgere, samt organisasjoner og leverandører. Det vil være naturlig å dra paralleller mellom sistnevnte relasjon, og den relasjonen som er mellom annonsør og mediebyrå, da mediebyråer kan anses som en leverandør av kjøpte tjenester. Med disse argumentene, samt de innledende intervjuene tatt i betraktning ser vi det naturlig å anta at det vil kunne oppstå informasjonsasymmetri i relasjonen annonsør-mediebyrå.

Teoretisk antakelse 1: Det er informasjonsasymmetri i relasjonen annonsør-mediebyrå

Informasjonsasymmetri handler altså om en forskjell i informasjonsgrunnlag mellom parter i en relasjon. Videre vil vi se på utfordringer knyttet til begrepet, samt hvordan asymmetrisk informasjon kan reduseres. Hva gjelder utfordringer vil vi se på *adverse selection*, herunder *teknisk og funksjonell kvalitet*, samt *moral hazard*. Deretter vil vi se på mekanismer som kan brukes for å redusere informasjonsasymmetri, herunder *forhåndstesting* og *etterkontroll* som vi vil knytte til *credence goods*. Avslutningsvis vil vi se på *signalteori* som også kan redusere asymmetrisk informasjon.

2.1 utfordringer knyttet til informasjonsasymmetri

2.1.1 Adverse selection og moral hazard

Rao og Mahi (2003, 248) skiller mellom adverse selection og moral hazard hva gjelder utfordringer knyttet til informasjonsasymmetri. utfordringer sett opp mot adverse selection oppstår når den ene parten i en relasjon tviler på kapabiliteten og kompetansen til den andre parten når det kommer til å utføre gitte forpliktelser. Begrepet er altså knyttet til kvaliteten den ene parten i en relasjon leverer. Mens adverse selection handler om hva motparten faktisk kan levere av resultater, handler moral hazard om intensjonene som ligger bak. Her tviler altså den ene parten på de bakenforliggende intensjonene som ligger i handlingene til motparten. Dette kan eksempelvis handle om mistanker knyttet til *opportuniste*.

Opportuniste omtales av økonomisk teori som handlinger som gjøres med en intensjon knyttet til selvinteresse, altså avgjørelser som tas for å gagne en selv (Wathne og Heide 2000, 38). Williamson (1985) skiller på den annen siden mellom det å handle ut fra selvinteresse og opportuniste. Han påpeker at menneskelig svik (guile), eksempelvis det å intensjonelt lyve og jukse for å oppnå egenvinning, også må være tilstede for at det skal kalles opportuniste. Dette skillet har senere i litteraturen blitt omtalt som en bastant definisjon som må defineres som et ytterpunkt (Masten 1988 sitert i Wathne og Heide 2000). Til tross for dette, vil det være hensiktsmessig å bemerke seg at opportuniste kan ses på fra to perspektiv. Det ene perspektivet beskriver at en part handler ut ifra egen vinning, men forholder seg til moralske og etiske «spilleregler». Det andre perspektivet handler om at en part ikke tar hensyn til disse spillereglene og er villig til å handle umoralsk for å oppnå egen vinning. Vi anser det viktig å skille mellom disse perspektivene, da det i de fleste relasjoner vil kunne være en viss grad av opportuniste involvert. I vår industrielle kontekst, vil et eksempel på dette kunne være at mediebyrået har kundens interesser i fokus, men at det til syvende og sist også må skape profitt for byrået.

I en relasjon mellom annonsør og mediebyrå kan både adverse selection og moral hazard være aktuelle begrep. Akerlof (1970, 489) belyser i sin forskning viktigheten av opplevd produktkvalitet når det kommer til informasjonsasymmetri i en relasjon. Denne artikkelen tar utgangspunkt i bilbransjen og hvordan det kan oppstå ufullkomne informasjonsgrunnlag når kjøper har vanskeligheter med å bedømme kvaliteten på bilen, og selger i tillegg sitter med mer informasjon som gir vedkommende et helt annet beslutningsgrunnlag. Akerlof (1970, 495) drøfter videre moral hazard og opportuniste og hvordan selgere i mange tilfeller er

villige til å utnytte denne informasjonsasymmetrien ved å selge biler med lav kvalitet som biler med høy kvalitet. Slike «uærlige» handlinger vil ifølge Akerlof (1970) kunne resultere i at «ærlige» forhandlere ikke får solgt sine biler, hvor prisen faktisk representerer kvaliteten. Videre vil man med disse argumentene kunne se ringvirkninger i hele markeder, hvor ærlige aktører ikke lenger kan konkurrere med uærlige, som i ytterste grad vil kunne resultere i et overordnet fall i produkt- og tjenestekvalitet som i ytterste konsekvens kan medføre at hele markeder kollapser.

Hva gjelder adverse selection tar Szmigin (1993) for seg noen av utfordringene knyttet til kvalitetsbegrepet i tjenestesammenheng, spesifikt for business-to-business markeder. Artikkelen deler kvalitetsbegrepet inn i to kategorier: «hard quality» og «soft quality» (Szmigin 1993, 9). Hard quality, eller teknisk kvalitet, handler om kundens forventning knyttet til tekniske løsninger som for eksempel rentesatser i en bank, matutvalget på en restaurant eller størrelsen på en bar på et utested. Fellesnevneren for slik type kvalitet er at den i teorien lett kan kopieres blant konkurrenter, og dermed ikke nødvendigvis er den type kvalitet som kunden verdsetter mest. Soft quality på den andre siden, eller funksjonell kvalitet, handler blant annet om holdninger blant ansatte, serviceinnstilling og tilgjengelighet. Dette er ifølge Gronroos (1984, sitert i Szmigin 1993) den formen for kvalitet som vil kunne være avgjørende for potensielle kunder. Hva gjelder mediebyrå, vil man i stor grad kunne si at funksjonell kvalitet har størst fokus. Til tross for at byråene til en viss grad vil kunne bli bedømt ut ifra teknisk kvalitet, eksempelvis kontorlokaler, antall ansatte, tilgjengelige tekniske løsninger og liknende, er det nærliggende å legge til grunn at selve verdien til tjenestene som tilbys ligger i kompetansen hos de ansatte og deres evne til å anvende og formidle funn som er relevante for sine kunder. Videre vil det dermed også være naturlig å tro at disse vurderingsparameterne vil kunne påvirkes av tilliten mellom byråene og sine kunder.

Vi finner det nærliggende å tro at adverse selection-aspektet (mangel på tiltro til mediebyråets kompetanse og kvalitet) ikke vil være like aktuelt som moral hazard-vinklingen. Dette da vi anser det naturlig at annonsørene i stor grad ville skiftet mediebyrå, eller gjort jobben internt, dersom de hadde lav grad av tiltro til byråets kompetanse. Videre har vi, basert på innledende intervjuer med ANFO og MBF, samt funnene i annonsørrapportene til ANFO, indikasjoner på at kompetansen til mediebyråene ikke betviles. På den annen side belyses det at blant annet åpenhet fra byråene er en utfordring. Det er nærliggende å tro at

grad av åpenhet styres av byråene selv, som gjør det naturlig å knytte det til intensjonsbegrepet. Med det i mente legger vi til grunn følgende teoretiske antakelser:

Teoretisk antakelse 2: Annonsørene betviler mediebyråenes intensjon

Teoretisk antakelse 3: Annonsørene betviler ikke mediebyråenes kompetanse og kvalitet

2.2 Reduksjon av informasjonsasymmetri

Vi har i del 2.1 sett på utfordringer knyttet til informasjonsasymmetri og vil nå bevege oss mot ulike mekanismer som kan redusere asymmetrisk informasjon. Stiglitz (2000; 2002) mener blant annet at det er vanskelig å argumentere for markeder helt uten informasjonsasymmetri, og derfor bør fokuset være på å redusere denne asymmetrien.

2.2.1 Informasjonsasymmetri i ulike markeder – forhåndstesting og etterkontroll

Joseph E. Stiglitz, George A. Akerlof og A. Michael Spence vant i 2001 Nobelprisen i økonomi for deres analyser av markeder med asymmetrisk informasjon (Nobel Media AB 2014). Stiglitz (2002, 469) påpeker at markeder med perfekt informasjon er vanskelig å forestille seg og forankrer blant annet dette i en simplifisert uttalelse om desentraliserte markeder der «forskjellige mennesker vet forskjellige ting». Han eksemplifiserer videre med at ansatte i en bedrift vil vite mer om egne egenskaper enn bedriften gjør, så vel som at kjøpere av helseforsikringer vil vite mer om egen helse enn forsikringsselskapet. Stiglitz (2002, 470) argumenterer videre for hvordan økonomer tidligere har identifisert informasjonsasymmetri i markeder, men at tidligere litteratur ikke har gått tilstrekkelig i dybden på hvordan slik asymmetri oppstår og hvilke konsekvenser det kan føre til. Han påpeker også at ufullkommen informasjon i desentraliserte markeder vil øke og at det er essensielt at markeder tilpasser seg deretter for å imøtekomme konsekvensene, som eksempelvis kan være endret forbrukeratferd.

Avslutningsvis tar Stiglitz (2002) opp overordnede mekanismer for å redusere slik informasjonsasymmetri. Han presenterer en «enkel» løsning som går ut på at mennesker i alle ledd er fullstendig åpen i alt de gjør, både hva gjelder kunnskap og intensjon (Stiglitz 2002, 471). Problemet med dette er at mennesker generelt mangler insentiver for å være ærlige, samt den åpenbare mangelen på praktisk gjennomførbarhet. Den mer gjennomførbare løsningen Stiglitz (2002) presenterer handler om å teste og kontrollere. Eksempelvis kan dette

være en kunde som tester en bil før et kjøp, eller i ettertid kontrollerer om motorspesifikasjonene på bilen er i henhold til bransjestandarden. Dette er tiltak som overordnet vil kunne resultere i at den ufullkomne informasjonen reduseres i den gitte relasjonen.

I avhandlingens kontekst gjøres dette allerede på mange områder. For eksempel kan gitte tilbud på konsultasjonspriser ses opp mot andre konkurrenter, så vel som at TV-kampanjer kan måles av uavhengige tredjeparter for å kontrollere opp mot estimerte nøkkelparametere. Testing og kontrollering vil derfor kunne være aktuelle mekanismer for å redusere informasjonsasymmetri i relasjonen. Vi legger til grunn følgende teoretiske antakelse:

Teoretisk antakelse 4: Forhåndstesting og etterkontroll av mediebyråenes aktivitet vil redusere informasjonsasymmetrien i relasjonen.

Til tross for at forhåndstesting og etterkontroll isolert sett vil kunne redusere informasjonsasymmetri i gitte relasjoner, er det visse varer og tjenester som er vanskelig å teste i forkant, samt kontrollere i ettertid. Slike tjenester vil kunne være vanskelig for kjøperne å evaluere kvaliteten på, og omtales gjerne av litteraturen som *credence goods*.

2.2.1.1 Credence goods

Credence goods er som nevnt definert som varer og tjenester som er vanskelig å måle kvaliteten på (Balafoutas, Kerschbamer og Sutter 2013, 4). Det er videre heller ikke gitt at kunden faktisk opplever fordelene av slike varer, selv etter bruk (Businessdictionary 2017). Balafoutas, Kerschbamer og Sutter (2013) sin forskning tar utgangspunkt i taxinæringen og belyser hvordan bransjer som opererer med slike varer og tjenester er spesielt utsatte for informasjonsasymmetri mellom partene. Dette kan forekomme ved at taxikundene eksempelvis ikke vet den beste ruten til den gitte destinasjonen, mens sjåføren sitter med et helt annet informasjonsgrunnlag. I mange tilfeller kan dette fungere som insentiver for opportunistisk oppførsel fra sjåførens side, ved at de for eksempel kjører en lengre rute enn nødvendig.

Vi antar at de tjenestene mediebyråene tilbyr kan kategoriseres som credence goods, da effekten av disse tjenestene kan være vanskelig å måle. For mediebyråene sin del, vil man eksempelvis kunne rapportere effekten av en avsluttet TV-kampanjer i form av antall

reklameeksponeringer til gitte målgrupper. Disse rapporteringene vil dog kunne være vanskelige for kunden å evaluere uten representative sammenligningsgrunnlag som tar høyde for sesong, pris, generell trend hva gjelder lineær TV-seing og liknende. Dette kan i så måte også gjelde for digitale kampanjer, hvor leverandørene, eksempelvis Facebook og Google, i stor grad selv styrer hvilken data som skal frigis. I sistnevnte eksempel vil annonsørene også kunne være avhengig av at mediebyråene videreformidler denne typen data på en nøktern måte, slik at den danner et representativt grunnlag for vurdering om kampanjen var en god investering eller ikke. Videre vil det også kunne være vanskelig for annonsøren å se direkte sammenhenger mellom for eksempel reklamekampanjer og salgstall, som gjør at man kan omtale byråenes rapportering som essensiell og utslagsgivende i visse tilfeller. Vi legger med dette til grunn følgende teoretiske antakelse:

Teoretisk antakelse 4.1: Det er vanskelig for annonsørene å måle kvaliteten på tjenestene mediebyråene leverer

Vi har videre fått indikasjoner på at det er spesielle utfordringer knyttet til digitale aktiviteter, spesielt knyttet til programmatisk annonsering, og mener derfor disse bør belyses særskilt. Dette er indikasjoner vi har fått fra ANFO sine tidligere nevnte annonsørundersøkelser, samt gjennom innledende intervjuer med ANFO og MBF, hvor programmatisk markedsføring omtales som komplisert og lite åpent.

2.2.1.2 Digital markedsføring

Testing og kontroll av digitale parametere kan i mange tilfeller oppfattes som en utfordring. Det er eksempelvis vanskelig å kontrollere gitte nøkkeltall dersom leverandøren ikke gir innsyn. Incentiver for et slikt begrenset innsyn kan for eksempel være overprising av aktuelle tjenester. Videre krever visse former for digital annonsering, spesielt programmatisk annonsering, et visst kunnskapsnivå for å effektivt kunne vurdere effekten. Programmatisk markedsføring består blant annet av å sette sammen målgrupper basert på alt fra demografiske variabler til interessevariabler. Sistnevnte poeng kan man se direkte opp mot relasjonen annonsør-mediebyrå.

Digital markedsføring er relativt nytt sett opp mot de mer tradisjonelle mediekanalene som lineær TV og utendørsannonsering. Det digitale medfører også en rekke nye utfordringer å forholde seg til, som for eksempel nye leverandører, gjerne også internasjonale (Facebook,

Google og programmatisk tradingavdelinger (avdelinger som utelukkende kjøper og selger målgrupper programmatisk)). Disse leverandørene har ikke nødvendigvis like transparente forretningsmodeller som annonsørene er vant til. Det vil være naturlig å anta at slike lukkede modeller vil kunne resultere i at avstanden mellom annonsørene og produktet/tjenesten de kjøper øker. Med Stiglitz (2000; 2002) sin teori om desentraliserte markeder i mente vil man i dette tilfellet kunne argumentere for at informasjonsasymmetrien vil kunne øke og dermed endre annonsørens atferd. I så måte vil det også kunne ha en effekt på relasjonen mellom annonsører og tilhørende mediebyrå, da mediebyråene kjøper mange av disse tjenestene på vegne av sine kunder.

Smith (2015, 32) poengterer at programmatisk markedsføring i stor grad handler om å bevege seg fra å møte etterspørsel som allerede er identifisert, til å være klar når ny etterspørsel oppstår. Han argumenterer altså for at framtidens programmatisk annonsering vil dreie seg om algoritmebasert, automatisert predikering av forbrukeres etterspørsel. Rayport (2015) belyser også hvordan man kan se på programmatisk markedsføring som en ekstremt presis, automatisert prosess. Dette ved at såkalt «real time bidding» - en sanntids målgruppeauksjon – foregår ved at annonsører (ofte via et mediebyrå og programmatisk tradingavdelinger) i sanntid byr på målgrupper skreddersydd ned til alt fra interesser, demografi og predikerte handlemønstre. Disse mønstrene baseres på digitale spor lagt igjen av forbrukere gjennom såkalte «cookies». Dette kan anses som én-til-én markedsføring, bare kvantifisert i tusentalls bolker (2015, 6). Avslutningsvis poengterer Rayport (2015) at programmatisk markedsføring per 2015 representerte ca. 20 % av digitale annonseinvesteringer på verdensbasis. Dette vil i praksis si at programmatisk annonsering har gått fra å være omtrentlig ikke-eksisterende til å være en svært viktig del av markedsmixen på litt over seks år (2015, 6). Dersom man tar Smith (2015) og Rayports (2015) argumenter til etterretning er det naturlig å anta at dette kan resultere i nye krav hva gjelder kunnskap fra annonsørens side. Dermed legger vi følgende teoretiske antakelse til grunn:

Teoretisk antakelse 4.2: Forhåndstesting og etterkontroll av digitale aktiviteter oppleves som komplisert for annonsøren

I tillegg til forhåndstesting og etterkontroll mener mange innen litteraturen at ufullkommen informasjonsflyt kan reduseres ved hjelp å kommunisere troverdighet. Denne formen for kommunikasjon omtales som signalteori.

2.2.4 Signalteori

I del 2.0 brukte vi Lee, Ang og Dubelaars (2005) definisjon av informasjonsasymmetri. De argumenterer for at slik ufullkommen informasjon kan utjevnes ved bruk av signaler. Et signal beskrives som en handling gjort av den bedre informerte parten i en kontekst med asymmetrisk informasjon for å bevise sine ekte karakteristika på en troverdig måte for parten med mindre informasjon. Boulding og Kirmani (1993) påpeker videre at det er essensielt at disse signalene faktisk løser mottakerens definerte problem.

Spence (1973) tar signalteori ned til personnivå og argumenterer for at noen former for signaler er mer kostbar for avsenderen enn andre. Han eksemplifiserer ved å bruke kontekster knyttet til arbeidsmarkedet og hvordan kandidater bruker signaler for å skille seg ut i en setting hvor arbeidsgiver ikke har fullstendig informasjon. Eksempelvis kan en kandidat ta høyere utdanning for å signalisere overfor arbeidsgiver at vedkommende er et bedre alternativ sammenlignet med kandidater uten. Dette er å anse som et kostbart signal da det faktisk krever at vedkommende bruker en gitt tidsperiode og gitte ressurser på å fullføre utdanningen. Videre kan samme person for eksempel prioritere å signalisere visse personlige egenskaper som i bunn og grunn brukes for å oppnå det samme, men kan omtales som et mindre kostbart signal. I en senere studie belyser Spence (2002) videre at mennesker og organisasjoner kan komme til å sende ut signaler som ikke nødvendigvis er med vilje, og hvordan disse kan komme i konflikt med de signalene vi faktisk vil sende ut. Dette kan være signaler vi sender ut uten å være klar over det, eksempelvis knyttet til væremåte. På personnivå kan et eksempel på dette være en arbeidssøker som har signalisert til sin arbeidsgiver gjennom en søknad at vedkommende er utadvendt og lett å snakke med, mens personen til daglig har en innesluttet og konfliktsky måte å være på. På organisasjonsnivå kan dette være en bedrift som kommuniserer utad at de er miljøbevisste, men i praksis ikke på noen som helst måte bidrar til en bedring av miljøet. De ovennevnte er begge eksempler hvor de utilsiktede signalene kommer i konflikt med de tilsiktede.

Connelly m.fl. (2011) gjennomførte en metaanalyse med over 40 studier knyttet til signalteori fra 2000-2009. De lister videre over 80 funn og implikasjoner som belyser ulike momenter knyttet til caser i ulike kontekster. Hva gjelder vår industrielle kontekst legger vi spesielt merke til to av disse. Ndofor og Levitas (2004, sitert i Connelly m.fl. 2011, 47) påpeker at bedrifter som opererer i en bransje hvor det er informasjonsasymmetri mellom parter, må

signalisere kvalitet uten å miste verdien av egen kunnskap. Dette kan ses opp mot tidligere nevnte begrep, adverse selection, som handler om kvaliteten på tjenestene en leverandør tilbyr. Dersom vi drar funnet til Ndofor og Levitas (2004, sitert i Connelly m.fl. 2011) inn i vår industrielle kontekst kan dette eksempelvis bety at mediebyråene bør tilstrebe å signalisere at de kan levere tjenester av en viss kvalitet uten å nødvendigvis gi kundene oppskriften på hvordan de kan gjøre det selv. Elitzur og Gavius (2003, sitert i Connelly m.fl. 2011, 49) gjorde funn som tilsier at signaler også reduserer moral hazard (tvil knyttet til intensjon) hos mottakerne. I vår kontekst kan dette ses på som implikasjoner på at riktige signaler vil kunne redusere asymmetri knyttet til om annonsørene tror mediebyråene tar beslutninger uten en bakenforliggende intensjon.

Lee, Ang og Dubelaar (2005) tar for seg leverandører innen netthandel og identifiserer tre signal som skal redusere informasjonsasymmetrien forbrukerne har overfor leverandørene: *merkevare*, *personvernpolicy* og *penger-tilbake-garanti*. Merkevarer i seg selv skal signalisere leverandørens evne til å levere ønsket produkt. Personvernpolicyen skal gi et tydelig signal til kundene at deres personlige, sensitive opplysninger ikke misbrukes. Det tredje signalet, penger-tilbake-garanti skal videre gi kunden en trygghet om at dersom de ikke skulle vært fornøyd med handelen, så kan kjøpet angres på og pengene vil bli tilbakeført. Studien ble gjennomført ved hjelp av et valgmodell-eksperiment og konkluderte kort fortalt med at de leverandørene som prioriterte å kommunisere disse nevnte signalene opplevde en positiv forandring i kjøpsatferd blant sine kunder. Studien påpekte også avslutningsvis at kommunisering av disse signalene ville kunne øke *tilliten* kundene har overfor leverandørene.

Denne påstanden støttes av Gallouj (1996, 61) som belyser at tillit er spesielt viktig i bransjer hvor det lett kan oppstå informasjonsasymmetri. Han påpeker også at de bedriftene som ofte utmerker seg i positiv forstand, er de som aktivt jobber med å minimere slik asymmetri. På den annen side nevnes det imidlertid også at det i visse kontekster ikke er gjennomførbart og bærekraftig for bedrifter å bruke tid og ressurser på å skape fullstendig informasjonsflyt, og at tillit mellom partene da vil være helt essensielt.

2.3 Tillit

Tillit er et fenomen som er omtalt av mange forskere i forskjellige fagfelt gjennom mange tiår. Dette har forårsaket en stor andel artikler om fenomenet, med tilhørende forklaringer og

definisjoner. Det finnes således ikke én universell definisjon på tillit, men det er visse definisjoner som er mer utbredt og akseptert enn andre. Vi vil begynne med å vise til to definisjoner av tillitsbegrepet som ofte er sitert i litteraturen, etterfulgt av ulike typologier av tillit. Videre vil vi undersøke årsaker og effekter av tillit, før vi avslutningsvis ser på relasjoner og tillit i form av sterke og svake bånd.

Rousseau m.fl. (1998, 395) undersøkte mange ulike fagretninger og deres respektive forståelse av tillitsbegrepet, og kom frem til følgende definisjon: «Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another». Tillit handler altså om at du gjør deg selv sårbar basert på positive forventninger du har til intensjonene til motparten. De skriver videre at det er bred enighet om at *risiko* er et sentralt element i litteraturen, både i økonomiske, sosiologiske og psykologiske fagretninger. Rousseau m.fl. (1998, 395) poengterer at risiko må være tilstede hvis tillit i det hele tatt kan forekomme. Dette følger en logikk om at tillit er et resultat av at man ikke vet hvordan motparten vil oppføre seg, og at man tar en risiko ved å stole på vedkommende. Videre definerer de tillit som en psykologisk tilstand, altså noe latent hos oss mennesker, og ikke atferd (for eksempel samarbeid) eller et valg (for eksempel ta en risiko) (Rousseau m.fl. 1998, 395). Det skal nevnes at denne definisjonen handler om mellommenneskelig (inter-personal) tillit.

Zaheer, McEvily og Serrone (1998) beskrev hvordan inter-organisatorisk og mellommenneskelig tillit påvirker ytelsen til bedrifter. Med inter-organisatorisk tillit mener forfatterne at individene i den ene bedriften har tillit til samarbeidsbedriften. Mellommenneskelig tillit beskriver Zaheer, McEvily og Serrone (1998) som at et individ i den ene bedriften stoler på motparten (ansatte vedkommende har kontakt med) i samarbeidsbedriften. Forfatterne bruker videre følgende definisjon av tillit: «the expectation that an actor (1) can be relied on to fulfill obligations (2) will behave in a predictable manner, and (3) will act and negotiate fairly when the possibility for opportunism is present» (1998, 143). De bryter altså opp tillit ned til tre komponenter: pålitelighet (reliability), forutsigbarhet (predictability) og rettferdighet (fairness). Disse tre komponentene er sentrale i både inter-organisatorisk og mellommenneskelig tillit.

Vår avhandling handler om hvordan annonsørers tillit til mediebyrå påvirkes av den informasjonsasymmetrien som vil kunne oppstå mellom partene. Dette er en «business-to-

business»-kontekst (B2B), og derfor vil inter-organisatorisk tillit være av interesse. På den annen side vil mellommenneskelig tillit spille en stor rolle siden mediebyråer flest har ansatte som særskilt jobber med kunderelasjoner, eksempelvis rådgivere og kundeansvarlige.

Rousseau m.fl. (1998) beskriver ulike typer av tillit: kalkulerende tillit; relasjonell tillit og; institusjonell tillit. Institusjonell tillit handler om tillit til institusjoner, og brukes gjerne om tillit på makronivå, som for eksempel et individs tillit til et lands styresmakter (Bachmann og Inkpen 2011; Rousseau m.fl. 1998). I vår avhandling ser vi det som mer relevant å se nærmere på kalkulerende og relasjonell tillit mellom personer og organisasjoner. I tillegg nevnes *identifikasjonsbasert tillit* som et «øverste nivå». Disse typene vil vi se på i neste avsnitt.

2.4 Typologier av tillit

Tillit er som nevnt et fenomen med mange definisjoner og ulike tilhørende dimensjoner. Således vil det finnes ulike typer tillit. Dette kan blant annet være et resultat av at mange fagretninger har undersøkt fenomenet, og at deres syn på verden og kunnskap har formet forskernes syn på hva tillit betyr. I denne delen vil vi presentere tre typer tillit som er hyppig nevnt i ulike forskningsartikler, og som av noen beskrives som *nivåer av tillit*. Med dette mener vi at tilliten utvikles gjennom sosiale interaksjoner over tid.

2.4.1 Kalkulerende tillit

Kalkulerende tillit baserer seg på at en person tror at partneren vil etterkomme avtalen mellom partene, da det vil lønne seg mer enn å handle opportunistisk (Poppo, Li og Zhou 2016, 2). Williamson (1993) utredet en formel for kalkulerende tillit, basert på hvor stor sjanse det er for at utfallet er positivt eller negativt for den tillitsgivende parten. Rousseau m.fl. (1998) forklarer at kalkulerende tillit er basert på rasjonelle valg (rational choice), som kan kalles klassisk økonomisk tankegang som tar utgangspunkt i at mennesker har fullstendig informasjon til enhver tid. Her forekommer tillit der den ene parten oppfatter at motparten har intensjon om å handle fordelaktig for begge. Ifølge Barber (1983, sitert i Rousseau 1998, 399) vil troverdig informasjon om motparten være sentralt for kalkulerende tillit. Dette kan være informasjon fra andre parter, som for eksempel rykte, eller sertifiseringer. Dette kalles for «signal», og blir ansett som bevis på at en part er til å stole på. Signalteori er noe vi så nærmere på under punkt 2.2.4.

Lewicki og Bunker (1996) forklarer at kalkulerende tillit baserer seg på belønning og straff. Hvis en av partene i en relasjon misbruker tilliten mellom dem, kan en straff være at ryktet til vedkommende skades. Her vil en mulig kortsiktig gevinst en får ved å være upålitelig veies (kalkulerende) opp mot en langsiktig gevinst (for eksempel et godt rykte) ved å handle pålitelig. Kalkulerende tillit kan altså forklares som en kognitiv og rasjonell del av tillit. I litteraturen står den i sterk motsetning til neste perspektiv som handler om relasjonell tillit.

2.4.2 Relasjonell tillit

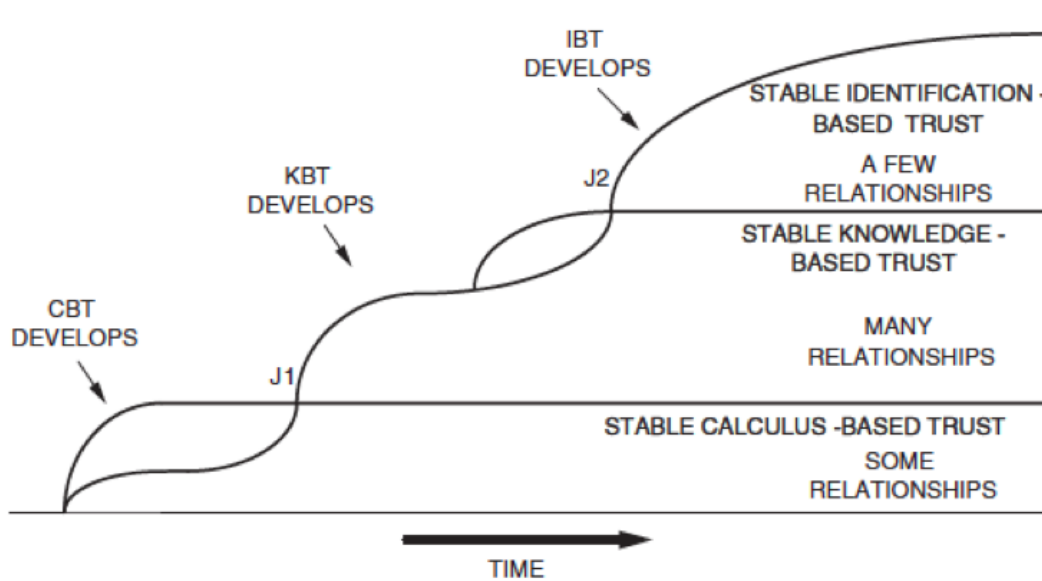
Rousseau m.fl. (1998, 399) forklarer at relasjonell tillit utvikles gjennom repeterende interaksjoner mellom to parter over tid. Her vil informasjonen (signalene) stamme fra selve forholdet mellom partene, og ikke ekstern informasjon som ved kalkulerende tillit.

Relasjonell tillit kalles også for «affektiv tillit», ettersom emosjoner dannes gjennom repeterende møter. Lewicki og Bunker (1996) har den samme oppfatningen, og kaller det «kunnskapsbasert tillit». Tilliten oppstår der partene har suffisient kunnskap om hverandre, som igjen gjør at motpartens handlinger mer forutsigbare. Her utvikles tilliten over tid, og er gjerne et resultat av partenes historie med hverandre. Poppo, Zhou og Li (2016) beskriver relasjonell tillit som noe som oppstår fra sosiale relasjoner når det er sterk tro på motpartens velvilje og ærlighet.

Relasjonell tillit baserer seg på langsiktige relasjoner, og er noe som utvikles over tid. Den er i mindre grad basert på rasjonelle valg, og en kan argumentere for at man i et forhold med relasjonell tillit i høyere grad er utsatt for å bli utnyttet av motparten.

2.4.3 Identifikasjonsbasert tillit

Vi har vært inne på Lewicki og Bunker (1996, 122) sin teori om kalkulerende og kunnskapsbasert tillit i avsnittene over. I tillegg til disse to typene, mener forfatterne at den siste fasen, eller nivået, er identifikasjonsbasert (identification based) tillit. Denne fasen er basert på partenes identifikasjon av hverandres ønsker og intensjoner, og at partene forstår og setter pris på hverandres behov. I denne fasen er tilliten på et så høyt nivå at overvåking av motpartens atferd ikke er nødvendig, i den grad at partene stoler nok på hverandre til at de er sikre på at ens egne interesser blir ivaretatt av den andre. De tre nivåene kan illustreres slik:



Figur 2 - Tre nivåer av tillit (Lewicki og Bunker 1996, 124; Lewicki, Tomlinson og Gillespie 2006, 1008)

2.5 Årsaker til og effekter av tillit

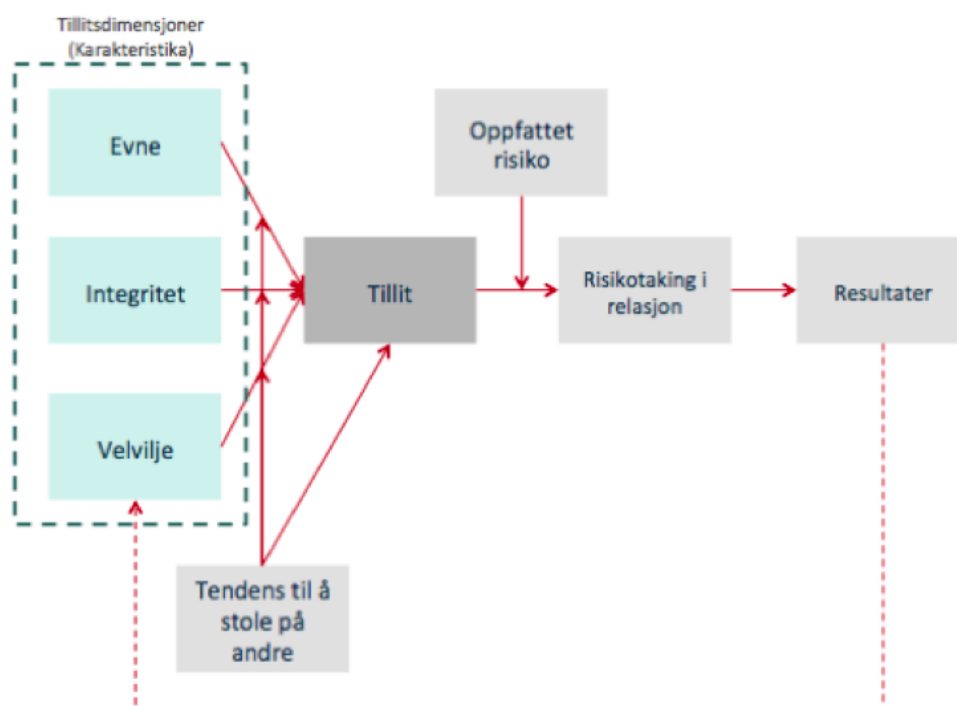
I tidligere forskning har tillit blitt studert som årsak, moderator og effekt. I denne delen ønsker vi å se på hva som skaper tillit, samt hvilke effekter det kan ha.

Mayer, Davis og Schoorman (1995) konseptualiserte tillit i en av sine anerkjente artikler. De definerer tillit slik: «*the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*» (Mayer, Davis og Schoorman 1995, 712). Forfatterne legger altså vekt på at tillit handler om en parts vilje til å være sårbar basert på forventninger om motpartens handlinger, selv uten mulighet til å kontrollere eller overvåke motparten. Forfatterne ser på tillit på et mellommenneskelig plan innad i en organisasjon, og mener spesielt tre egenskaper ved en «trustor» (heretter tillitsmottaker) (den som har behov for å bli stolt på) er utslagsgivende for å virke troverdig: *evne (ability)*, *velvilje (benevolence)* og *integritet (integrity)*. For «trustee» (heretter tillitsgiveren) (den som skal stole på noen) er det spesielt én karakteristika de mener er sentralt, som er tilbøyeligheten til å stole på andre. Denne tilbøyeligheten preges blant annet av erfaringer, kultur og personlighetstyper.

Når det kommer til egenskaper ved tillitsmottakeren beskrives evne som et sett med egenskaper, kompetanse og karakteristika som gir en part mulighet til å ha påvirkning innen et spesifikt domene. Velvilje handler om at den ene parten tror at motparten har ens beste

interesser i mente, og at motparten handler utover egosentrisk profittmaksimering. Integritet handler i denne sammenhengen om at den ene parten oppfatter at motparten følger et sett med prinsipper som er akseptable. Oppfattet integritet hos motparten påvirkes videre av hvor konsistente motpartens tidligere handlinger er, troverdige referanser fra andre, tro på at motparten har en sterk rettferdighetssans og at vedkommendes handlinger sammenfaller med det hun sier. (Mayer, Davis og Schoorman 1995, 717-719).

Videre mener de at oppfattet risiko modererte effekten tillit har på risikotaking i relasjoner (risk taking in relationship (RTR)), som igjen fører til resultat i form av hvordan tillitsgiveren anser den vedkommende velger å stole på. Hvis tilliten brytes på et nivå, vil dette ha en påvirkning på hvordan tillitsgiveren ser på tillitsmottakeren. Dette kan ha en negativ effekt på hvordan vedkommende anser for eksempel evnene til motparten, avhengig av hvilken av komponentene som er brutt. Modellen vises under.



Figur 3 - Konseptuell modell av tillit (Mayer, Davis og Schoorman 1995, 715). Oversatt av Siv Skard.

Denne modellen viser altså at tillitsgiverens oppfattelse av tillitsmottakerens evner, velvilje og integritet påvirker hvorvidt tillit finner sted mellom personer. Videre vil oppfattet risiko og risikotaking i relasjon påvirke hvorvidt et resultat finner sted, som eksempelvis kan være at tillitsgiveren stoler på motparten til å gjennomføre en gitt oppgave. Mayer, Davis og

Schoorman (2007) har senere revidert deres konseptuelle modell av tillit, og mener at modellen er overførbart fra mellommenneskelig til inter-organisatorisk tillit. I vår kontekst kan modellen fungere på den måten at annonsøren har positive forventninger til mediebyråets evner, velvilje og integritet, og velger å sette seg selv i en risiko ved å la mediebyrået allokere store reklamebudsjetter.

Geyskens, Steenkamp og Kumar (1998, 225) definerer tillit i markedskanaler som «the extent to which a firm believes that its exchange partner is honest and/or benevolent». Dette kan oversettes til at *ærlighet* og *velvilje* er viktige komponenter hva gjelder tillit i markedskanaler, som ligner på Mayer, Davis og Schoormans (1995) definisjon av mellommenneskelig tillit. *Ærlighet* handler om at et medlem av markedskanalen tror at ens partner er troverdig (reliable), står ved sitt ord, oppfyller lovede forpliktelser og er oppriktig (sincere) (Dwyer og Oh 1987 sitert i Geyskens, Steenkamp og Kumar 1998, 225). *Velvilje* er her definert som at en tror at partneren er genuint interessert i ens interesser eller velferd og er ute etter felles gevinster (225).

Metaanalysen til Geyskens, Steenkamp og Kumar (1998) fant at tillit både er en årsak og et resultat. De undersøkte tillits medierende rolle i markedskanaler, og fikk støtte for at tillit har en sterk signifikant effekt på tilfredshet (satisfaction) og langsiktig orientering. Samtidig fikk de støtte for at (1) omgivelsesmessig usikkerhet; (2) egen avhengighet; (3) partnerens bruk av tvangsmakt; (4) kommunikasjon og; (5) økonomiske resultater har en effekt på tilfredshet og langsiktig orientering gjennom tillit som mediator. Økonomiske resultater og kommunikasjon har de sterkeste (positive) effektene på tillit. Logikken bak dette er at når de økonomiske resultatene er høye, vil partneren ofte få mye av æren, og en del av skylden når de økonomiske resultatene er lave. Kommunikasjon har en positiv effekt på tillit fordi det løsner opp atmosfæren mellom partene, og man kan justere forventninger sammen.

I våre innledende intervjuer med ANFO fikk vi indikasjoner på at annonsørene har visse tillitsutfordringer knyttet til mediebyråenes valg av kanaler. Med kanaler mener vi hvilke annonseringsplattformer mediebyrået anbefaler for å markedsføre annonsørens produkter/tjenester, og kan eksempelvis være TV, radio, sosiale medier, utendørs annonsering, eller programmatisk. ANFO indikerte videre at noen mediebyråer (spesielt store byrågrupper) vil kunne få beskjed om å prioritere visse kanaler som gir høyest profitt for byrået, såkalte kick-backs, selv om det vil kunne gå på bekostning av annonsørens strategi.

I punkt 2.2.1 beskrev vi to utfordringer knyttet til informasjonsasymmetri: adverse selection og moral hazard. Det er interessant å merke seg at både evne og velvilje kan kobles opp mot de to nevnte utfordringene. Der informasjonsasymmetri finner sted kan det føre til at den ene parten betviler evnene eller velviljen (å handle opportunistisk i denne sammenhengen) til motparten. Videre vil vi ikke knytte evne, velvilje og integritet til teoretiske antakelser da vi mener at antakelsene i del 2.2.1 måler disse tilstrekkelig. Vi finner det likevel viktig å ta for oss begrepene hver for seg, da de representerer to ulike teorier som kan belyse problemstillingen fra ulike perspektiv. Dette kan også være en måte å knytte informasjonsasymmetri og tillit til hverandre, som vil være sentralt for å besvare problemstillingen vår. Hvis vi legger Mayer, Davis og Schoormans (1995) definisjon av tillit til grunn, vil annonsørene som har tillit til sitt respektive mediebyrå i teorien ikke ha noe problem med verktøy de ikke kan kontrollere og overvåke, ettersom de har positive forventninger til byråets evne, velvilje og integritet. Vi bemerker oss også at litteraturen, etter vår kunnskap, ikke kobler disse begrepene opp mot hverandre, som støtter vår intensjon om å undersøke de de separat.

Morgan og Hunt (1994) undersøkte den amerikanske bildekkbransjen, som de argumenterer for at de valgte på grunn av at leverandør-kjøper-leddene er avhengig av relasjoner. De så på tillit som en mediator, og fikk støtte for at tillit påvirkes positivt av (1) delte verdier (shared values) og; (2) kommunikasjon. Opportunistisk atferd (opportunistic behavior) hadde en negativ effekt på tillit. Videre hadde tillit en positiv effekt på forpliktelse i forholdet, som handler om at «partene har et varig ønske om å opprettholde en verdsatt relasjon» (egen oversettelse). Videre hadde tillit en positiv effekt på (1) samarbeid og; (2) funksjonell konflikt som handler om en konflikt som bidrar til å stimulere interesse og nysgjerrighet, og forhindrer stagnasjon. Tillit har også ifølge forfatterne en negativ effekt på usikkerhet i beslutningstaking, som følger logikken om at hvis en part stoler på motparten og at den informasjonen vedkommende kommer med er troverdig, vil det gjøre det enklere å ta beslutninger.

I en samtale med en av våre informanter som jobber med digitale kjøp i et stort mediehus, belyste vedkommende at kommunikasjon kan være en viktig faktor som påvirker tilliten mellom partene. Morgan og Hunt (1994) benytter Anderson og Narus (1990) sin definisjon av kommunikasjon som «(...) the formal as well as the informal sharing of meaningful and

timely information between firms». Her ble kommunikasjon som var presis, relevant og troverdig trukket frem som det viktigste for at det skulle ha en positiv effekt på tillit (Morgan og Hunt 1994, 25). Representanten fra mediehuset mente at problemet med kommunikasjon kunne være todelt: annonsørens kompetansenivå rundt digitale kjøp, og mediebyråenes formidlingsevner. Med dette i mente, vil vi presentere følgende teoretiske antakelser:

Teoretisk antakelse 5: Mediebyråenes generelle formidlingsevne oppleves som god.

Teoretisk antakelse 5.1: Mediebyråenes formidlingsevne knyttet til digital annonsering oppleves som mangelfull.

Teoretisk antakelse 5.2: Annonsørens kunnskap knyttet til digital annonsering er lav, som gjør kommunikasjonen mellom partene utfordrende.

Poppo, Zhou og Li (2016) så på kalkulerende og relasjonell tillit, og disse begrepenes effekt på en bedrifts ytelse. Definisjonene deres er nevnt under punkt 2.4.1 og 2.4.2. De fant at disse to typene tillit fungerer på hver sin måte i ulike forhold mellom leverandør og kjøper. Artikkelen tar for seg fire hypoteser. De ser først på den direkte effekten av relasjonsbasert og kalkulerende tillit på ytelsen (performance) til leverandøren i forholdet. De fikk støtte for at begge typer tillit hadde en signifikant effekt på leverandørens ytelse, mens kalkulerende tillit hadde den sterkeste av de to.

Det neste de undersøkte handlet om investeringer fra kjøperens side i leverandøren. Logikken er at om kjøperen ikke har store investeringer i leverandøren er det enklere å bytte. Dersom kjøperen har store investeringer knyttet til leverandøren er relasjonell tillit og ytelse sterk, mens den er omvendt ved kalkulerende tillit. Hva gjelder omgivelsesusikkerhet, har også relasjonell tillit en positiv effekt på ytelse, mens det er omvendt på kalkulerende. Det siste de utforsket var atferdsusikkerhet (behavioral uncertainty). Dette kan minne om asymmetrisk informasjon/credence goods, i den grad at forfatterne definerer det som «the extent to which one party cannot effectively observe or evaluate the activities of the other party» (Poppo, Zhou og Li 2016, 6). Her fikk de kun støtte for at kalkulerende tillit har en effekt på ytelse, og sterkeste effekt da det var høy grad av atferdsusikkerhet. Andre effekter de fikk støtte for var at tidligere relasjoner og eksplisitte kontrakter fører til bedre resultater/ytelse for leverandøren.

Videre hadde overvåking en negativ effekt, noe de argumenterte med at kunne ha noe med at det hemmet autonomien til leverandøren (Poppo, Zhou og Li 2016, 22).

2.6 Sterke og svake bånd

Til nå har vi gjennomgått tidligere forskning knyttet til tillit og informasjonsasymmetri. Det er ovenfor i kapitlet blitt belyst at relasjoner kan være en sentral del av tillitsbegrepet, der blant annet Lewicki og Bunker (1996) forklarer at tillit mellom parter utvikles over tid (se punkt 2.4.1-2.4.3 om typologier av tillit). Dette argumenterer de med at partene blir bedre kjent, og at de på den måten kan forutse hva motparten vil foreta seg. Når det gjelder relasjoner mellom annonsører og mediebyråer mener vi det er relevant å se på hva slags type relasjoner aktørene i samarbeidet har. Dette argumenterer vi for på grunn av at ulike typer relasjoner ifølge teorier krever ulik grad av tillit. Det er altså nærliggende å tro at relasjoner uten relasjonell tillit vil preges av strenge kontrakter og overvåking (se Poppo, Zhou og Li 2016).

Granovetter anses som en av de viktigste bidragsyterne innen sosiale nettverksforskning, og fikk sitt gjennombrudd på 1970-tallet (Løyning 2006). I artikkelen «*The strength of weak ties*» fra 1973 presenterer Granovetter sin teori om at svake bånd fungerer som en brobygger i ulike nettverksstrukturer. Styrken på båndene i relasjoner påvirkes ifølge Granovetter (1973) av tid, emosjonell intensitet, intimitet og gjensidige tjenester mellom partene. Hvis en persons nettverk har få indirekte bånd (svake bånd), vil personen bli mer isolert med tanke på kunnskap rundt verden utenfor personens vennekrets (Granovetter 1973, 1371). Han mener altså at svake bånd er essensielt for at informasjon utenfra det nærmeste nettverket skal nå en person. Ny og unik informasjon, samt informasjonsutveksling, er de sterkeste argumentene til Granovetter når det gjelder teorien om styrken til svake bånd (Løyning 2006, 42-43).

Sterke bånd, på den annen side, krever vedlikehold for å opprettholdes, og er således færre i antall, som igjen fører til mindre informasjon (Kraatz 1998). Brian Uzzi (1997) gjorde en kjent etnografisk studie i kles-/tekstilbransjen, der han beskriver to ulike forhold, «arms-length» og «embedded ties». Arms-length handler om forhold som utelukkende tenker lønnsomhet i relasjonen. Det vil si at langvarige relasjoner her kun skjer dersom det er lønnsomt. Slike relasjoner preges i stor grad av kalkulerende tillit (se punkt 2.4.1). I embedded ties er det nærere relasjoner, der tillit og personlige bånd forekommer fremfor formelle kontrakter, slik at beslutningsprosessene kan bli mer effektive (1997, 49). Uzzi

forklarer videre at slik relasjonell tillit (i embedded ties) blir en heuristikk, en slags snarvei, som hjelper mennesker til å foreta beslutninger raskere. I så henseende kan også raskere beslutningstaking anses som en effekt av relasjonell tillit.

Uzzi (1997) argumenterer til slutt med at et over-embedded nettverk (et nettverk med mange sterke bånd og få svake bånd) kan ha negative effekter på bedriften. Her peker han spesielt på tre faktorer ved over-embeddedness. (1) Det kan det være slik at ny informasjon ikke trenger inn i nettverket, som Granovetter (1973) argumenterte med. Dette kan igjen føre til at bedriften blir isolert fra omverdenen, og ikke får med seg endringer i bransjen, som igjen kan føre til at bedriften ikke tilpasser seg markedet (Uzzi 1997). (2) Det kan også hende at en kjerneaktør i markedet forsvinner, som igjen påvirker ressursflyten til bedriften. Hvis for eksempel en leverandør går konkurs, vil dette muligens føre til problemer dersom nettverket består av tette og nære relasjoner, enn hvis nettverket består av mer diversifiserte bånd. (3) Et over-embedded nettverk kan også påvirkes av en rasjonalisering av markedet, der aktører går konkurs eller blir kjøpt opp. Dette vil igjen påvirke aktører som har store investeringer i nettverket fordi fordelene med de sosiale relasjonene ikke lenger finner sted. Det beste for en aktør vil være en god blanding av sterke og svake bånd (embedded ties og arms-length), i det Uzzi (1997) kaller for «integrated network» (integreert nettverk).

I vår avhandling vil det bli for omfattende med en solid nettverksanalyse, og det er heller ikke hensikten. Det vil likevel være av interesse å se hvorvidt mediebyråene og annonsørene har sterke eller svake bånd. I vårt innledende intervju med ANFO pekte de på at Norge er et så lite land at det er umulig å komme unna personlige relasjoner med de man handler med. De ovennevnte teoriene om sterke og svake bånd, samt ANFOs bemerkninger om den norske bransjen, fører til følgende teoretiske antakelse:

Teoretisk antakelse 6: Relasjonene mellom mediebyråene og annonsørene anses som nære.

2.7 Oppsummering av tillit

Som vi har belyst i dette kapittelet er det mye som forårsaker tillit, og det igjen gir resultater av ulikt omfang. Vi ønsker å oppsummere det i form av en tabell (tabell 1). Det er greit å påpeke at årsakene og effektene av tillit i illustrasjonen nedenfor ikke nødvendigvis er knyttet til hverandre. Vi kan oppsummere funnene fra teorigjennomgangen slik:

Årsaker til tillit	Effekter av tillit
Oppfattede evner til en part	Samarbeid
Oppfattet velvilje	Funksjonell konflikt
Oppfattet integritet	Mindre usikkerhet
Delte verdier	Raskere beslutningsprosess (heuristikk)
Kommunikasjon	Ytelse (for bedrifter)
Ryktet til en part	Forpliktelse i forholdet
Langsiktig relasjon	
Tilbøyelighet til å stole på andre	
Informasjonsdeling	

Tabell 1 - Årsaker og effekter av tillit

Del 3 - Metode og forskningsdesign

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, 15). For å kunne frembringe denne kunnskapen følger man et undersøkelsesopplegg, også kalt forskningsdesign. Dette opplegget blir på mange måter bestemt av forskningsspørsmålet (64). Vi kan skille mellom tre ulike undersøkelsesopplegg: eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design. Valget av design avhenger videre av hvor mye vi vet om et fagområde (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 47). Innenfor de ulike forskningsdesignene finner vi to metoder for å fremskaffe kunnskap: kvantitativ og kvalitativ metode. En kvantitativ metode søker ofte etter årsaksforklaringer gjennom talldata, og har gjerne store representative utvalg med en strukturert design (Ringdal 2013). Kvalitativ metode har på den annen side en mer fleksibel design, og søker etter dypere forståelse av noe, fremfor å generalisere. Kvalitativ metode samler inn og analyserer tekstdata framfor tall, og har mindre utvalg enn i kvantitativ forskning (Ringdal 2013; Askheim og Grennes 2008). Videre skal metoden vi velger fortelle oss hvilken fremgangsmåte vi mener er mest hensiktsmessig for å løse problemer eller komme frem til ny kunnskap (Askheim og Grennes 2008, 65).

I vår avhandling er det som beskrevet i teoridelen en stor andel teori rundt temaet vi ønsker å ta for oss. Det finnes mye forskning både om informasjonsasymmetri og tillit, og med det i tankene vil metodeteori tilsi at vi velger en kvantitativ metode og deskriptivt forskningsdesign. I vårt tilfelle vil dog en kvalitativ metode være mer gjennomførbar med tanke på industrien og mulige respondenter. I kvantitativ metode står kravene for representativitet og generaliserbarhet høyt. Disse kravene anser vi som særs vanskelig å overkomme med et lite budsjett og få kontakter i den bransjen vi vil se på. Samtidig vil vi argumentere for at den industrielle konteksten vi har valgt som forskningsområde er annerledes enn tidligere forskning har fokusert på, blant annet på grunn av det særskilte tresidige forholdet vi beskrev i punkt 1.3. Kvalitativ metode gir oss videre en mulighet til å få en dypere forståelse av de fenomenene vi ønsker å undersøke, og en mulighet til å «si mer om

mindre», enn «mindre om mye». Dette anser vi som hensiktsmessig da ANFOs annonsørrapporter (Jørgensen 2016; 2017) er motstridende til MBFs funn (Hauger 2017a).

3.2 Forskningsdesign

Innen kvalitativt design finner vi ulike undertyper, og det er vanlig å skille mellom fenomenologisk-, case-, etnografisk- og Grounded Theory-design. I vår avhandling anser vi det som mest relevant med en casedesign. En casedesign kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter eller cases (Askheim og Grennes 2008). Vi skiller videre mellom to typer casestudier, «instrumental case studies» og «intrinsic case studies». I førstnevnte er poenget å øke den spesielle kunnskapen om fenomener som den utvalgte casen kan belyse, mens casen selv er av sekundær interesse. Intrinsic case studies handler i større grad om å forstå mer av en spesiell case (Stake 2000, sitert i Askheim og Grennes 2008, 70). I avhandlingen vår ser vi for oss en instrumental casestudie, der casene tjener som et middel for å øke den generelle kunnskapen rundt temaet vårt. Videre er det vanlig med teoretiske antakelser i undersøkelser med casedesign. Disse antakelsene er noe løsere i formen enn hypoteser, og er ikke nødvendigvis utledet av tidligere teori. Antakelsene skal styre de videre undersøkelsene (Askheim og Grennes 2008). Våre teoretiske antakelser er som tidligere nevnt utledet av innledende intervjuer vi gjennomførte med informanter fra bransjen vi vil se nærmere på. Disse kunne gi oss god innsikt i problemområdet, og ga oss forslag til hva undersøkelsen burde fokusere på.

3.3 Utvalgsramme

Vi ønsker å si noe om forholdet mellom annonsører og mediebyrå, og det vil være enheter i disse to organisasjonstypene vi vil benytte som datakilder. I så måte blir populasjonen vår alle ansatte hos bedrifter som har en profesjonell relasjon med ansatte i mediebyråer, og omvendt.

Hva gjelder utvalgsstrategi har kvalitative undersøkelser et klart mål med utvalget sitt, kontra statistisk generalisering (så mange som mulig) i kvantitativ metode. Her vil utvalg være mer fleksibel, og det kan til og med endres etter hvert som arbeidet med undersøkelsen skrider fram (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). George og Bennett (2004) forklarer at det viktigste med tanke på utvalget er at respondentene er relevante for forskningsspørsmålet vårt, som i vårt tilfelle er ansatte på annonsør- og mediebyråsiden. Respondentene må i tillegg ha en aktiv rolle i forholdet annonsør-mediebyrå.

3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Det er ofte vanskelig å vite hvor mange intervjuer man må ha på forhånd, men en vanlig tommelfingerregel er at man bør ha så mange intervjuer at en ikke lenger får ny informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Når en ikke lenger får ny informasjon når man et såkalt »metningspunkt», og vil være det vi streber etter. Det er heller ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer en bør ha, men i tilfellet studentprosjekter er det vanlig med færre enn ti (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Utvalget - de av populasjonen som ble valgt ut til å belyse problemstillingen - ble funnet ved hjelp av egne kontakter i den aktuelle bransjen. Vi hadde som nevnt spesifikke krav til informantene, og for oss var det viktig at de faktisk hadde noe å si om den relasjonen vi ønsker å undersøke. Gjennom egne kontakter og veileder fant vi ut at »snøballmetoden» var en hensiktsmessig måte å finne utvalget på. Snøballmetoden går ut på at informanter rekrutteres ved at forskerne forhører seg med personer som kan mye om temaet, og som videre anbefaler hvem forskeren bør komme i kontakt med (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Vi gikk frem slik at vi først intervjuet ANFO (Annonsørforeningen) og MBF (Mediebyråforeningen) for å få mer innsikt i hvordan relasjonene fungerer. Samtidig som de ga oss interessant innsikt, benyttet vi dem til å henvise oss til ulike bedrifter og personer som kunne være en del av utvalget. Vi gikk videre fram gjennom mailkorrespondanse og avtalte tidspunkt og møtested med informantene.

Utvalget vårt falt på fem annonsører og to representanter fra mediebyråbransjen, i tillegg til intervjuene med ANFO, MBF og en representant fra et mediehus. Ettersom vi har garantert annonsørene og mediebyråene full anonymitet kan vi ikke beskrive dem på en måte som gjør utvalget gjenkjennelige. Utvalget består av store norske bedrifter, som er bedrifter med flere enn 100 ansatte (Næring- og handelsdepartementet). Størrelsen på bedriftene er viktig i slike undersøkelser, og ideelt sett skulle vi ha delt inn utvalget i »små», »mellomstore» og »store» bedrifter, ettersom det er nærliggende å tro at det er forskjeller som for eksempel intern kompetanse, økonomi og organisasjonsform. Fem store bedrifter bør dog gi oss et sammenligningsgrunnlag for å kunne analysere dataene på en hensiktsmessig måte.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Intervju

I de ulike forskningsdesignene har vi ulike måter å samle inn data på. I en kvalitativ design har vi tre metoder som er hyppig brukt, dybdeintervju, gruppeintervju og fokusgrupper. I vårt tilfelle anser vi dybdeintervju som mest fornuftig. Dette gir oss mulighet til å gå dypere inn på individnivå når det gjelder problemstillingen vår. Vi kan argumentere for at spørsmålet om tillit til en leverandør av en tjeneste kan være vanskelig å snakke om i et rom fullt av kolleger, som igjen kan føre til «uærlige» svar, som for eksempel fokusgrupper kan forårsake. (Askheim og Grennes 2008).

I utførelsen av et dybdeintervju er det vanlig med en intervjuguide som kan variere fra tematisk ordnede stikkord til et sett av ferdig formulerte åpne spørsmål. Dybdeintervjuer gir også en god mulighet til å improvisere og grave dypere i informasjonen en får fra informanten (Ringdal 2013, 243). Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 137) forklarer at vi kan skille mellom tre typer kvalitative intervjuer: (1) et *ustrukturert intervju* som er uformelt og har åpne spørsmål, der intervjueren tilpasser den enkelte intervjusituasjonen; (2) et *semistrukturert intervju* som har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men temaer, spørsmål og rekkefølge kan varieres, og; (3) et *strukturert intervju* der man på forhånd fastlegger både tema og spørsmål, og det er faste svaralternativer som forskeren krysser av for. I denne avhandlingen ser vi det som hensiktsmessig å foreta et semistrukturert intervju. Det er mye teori rundt det vi ønsker å undersøke nærmere, som kan gi oss føringer på hvilke temaer vi bør stille spørsmål rundt. Samtidig ser vi for oss at vi kan få dypere innsikt i fenomenet dersom vi fører intervjuet i en samtaleform. Intervjuguiden (se punkt 3.4.2) vil dermed preges av denne semistrukturerte formen.

En fordel med dybdeintervjuer er ifølge Askheim og Grennes (2008, 90) at informanten er mer i fokus enn under eksempelvis gruppeintervjuer. Dette gir en mulighet til interaksjon og å bruke mer tid på hvert tema og avdekke dypere holdninger. Vi har mulighet til å skape en form for nærhet eller intimitet til informanten, slik at vi kan avdekke mer sensitiv informasjon, noe vi anser som sentralt i vårt forskningsspørsmål. Videre støtter Askheim og Grennes (2008, 90) et av våre argumenter for å gjennomføre en kvalitativ metode, der de forklarer at dybdeintervjuer ofte er det eneste alternativet der informanter er vanskelig å samle, eller at de tilhører en gruppe med lite tid tilgjengelig. Når det er sagt finnes det også

ulempen med denne metoden. Det er blant annet en tidkrevende øvelse å gjennomføre nok intervjuer, og kan være krevende for oss som intervjuere. Det er også ofte vanskelig å sammenstille, analysere og fortolke datamaterialet, fordi intervjuene kan være svært forskjellige (91).

3.4.2 Intervjuguide

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Temaene springer ut av de problemstillingene undersøkelsen vil belyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Askheim og Grennes (2008) forklarer at en intervjuguide som regel har to eller tre hovedfaser. Første fase har til hensikt å etablere relasjonen mellom moderatoren og informanten for å legge til rette for en god og åpen interaksjon. I neste fase skal synspunktene til informantene kartlegges. Fase tre vil være en oppsummering av funn som er gjort, og gi rom for utdyping av bestemte forhold som ikke er belyst.

Vi har laget tre ulike intervjuguiden i denne avhandlingen. Den første intervjuguiden bar preg av en ustrukturert og åpen form ettersom hensikten med disse intervjuene var å få mer innsikt i relasjonen mellom annonsører og mediebyråer. Her intervjuet vi ANFO, MBF og en ansatt i et stort mediehus. Selv om intervjuguiden var åpen, hadde forarbeidet vårt gitt oss noen deltemaer vi ønsket å undersøke nærmere. Disse temaene fungerte som rettesnorer for oss, og intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk. De to andre intervjuguidene som ble brukt på informanter fra annonsører og mediebyrå, bar preg av en semistrukturert form. Intervjuguidene finnes som vedlegg 1-3.

I samtlige intervjuguiden arbeidet vi etter Askheim og Grennes' (2008) tre faser, samt Johannessen, Tufte og Christoffersens (2010, 141-142) teori om utforming av intervjuguide. I startfasen av intervjuguiden var hensikten å etablere relasjon med informanten. Dette gjorde vi gjennom løs og ledig prat som satte tonen for resten av intervjuet. Vi ga informantene informasjon om hvor lang tid intervjuet var estimert å ta, og ga informanten mulighet til å avbryte intervjuet når som helst. Hensikten med dette var å avvæpne situasjonen, og skape et tillitsforhold mellom informanten og oss som forskere.

Etter introduksjonsfasen bevegde vi oss dypere inn i deltemaene vi ønsket å se nærmere på. Spørsmålene i denne fasen hadde grunnlag i teori vi har belyst i teorikapitlet. Tidligere

forskning var sentralt for å få inspirasjon til hvordan vi på best mulig måte kunne besvare problemstillingen gjennom dybdeintervjuene. Denne tidligere forskningen ga oss grunnlag for spørsmålene, men som tidligere nevnt var ikke hensikten at guiden skulle følges slavisk. Vi ønsket å være åpne for en dialog, og temaene fungerte i så måte som en rettesnor for hva vi ønsket å belyse, samtidig som den var til god hjelp der dialogen ikke hadde noen naturlig fortsettelse. Ringdal (2013) forklarer at den åpne formen i dybdeintervjuer kan gå på bekostning av sammenligningsgrunnlaget fordi spørsmålene som stilles informantene, varierer. Dette potensielle problemet løste vi ved at sentrale spørsmål ble stilt forholdsvis likt til alle (Ringdal 2013, 243).

I avslutningsfasen ønsket vi å forklare problemstillingen til informantene, der hensikten var å høre deres tanker rundt temaet. Denne avslutningen kunne fungere som en utdyping av temaer vi tidligere hadde pratet om, samt en rettesnor for senere intervjuer. Helt avslutningsvis spurte vi informantene om de ønsket transkripsjonen av intervjuet, og hvorvidt de ønsket å få avhandlingen sendt da den var ferdigstilt. Det var viktig for oss at informantene følte seg vel etter endt intervju, og at de ikke følte at informasjonen de hadde gitt ville bli misbrukt.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuer

Som nevnt ble fem annonsører, to representanter fra mediebyrå og representanter fra ANFO, MBF og et mediehus intervjuet i denne avhandlingen. Samtlige intervjuer, unntatt ett, ble gjennomført på informantenes respektive arbeidssteder. Unntaket ble gjennomført over telefon etter informantens endte arbeidsdag på vei hjem fra jobb. Det er flere ulemper knyttet til at et av intervjuene måtte gjennomføres over telefon. For det første får vi ikke observert informantens kroppsspråk, som kan være viktig for å tyde informantens følelser knyttet til temaene vi tar opp. Telefonintervju gjør det også vanskeligere å skape en relasjon i den grad vi ikke møter blick og trykker hender. Informanten som ble intervjuet over telefon kjørte i tillegg bil under intervjuet, noe som kan ha en forstyrrende effekt da han svarte på spørsmålene vi stilte. Ved å være klar over disse ulempene passet vi på å holde spørsmålene noenlunde korte, og forsøkte så godt det lot seg gjøre å skape en relasjon fra starten med en hyggelig stemme og generell informasjon om at vi satt alene i et rom, og at ingen andre enn forfatterne av denne avhandlingen hørte det som ble sagt.

Askheim og Grennes (2008) forteller at en trygg og uanstrengt atmosfære i starten av intervjuet, vil dette være med på å bryte isen og gjøre at vi kan komme fortere i gang med

intervjuet. Vi etterstrebet dette så langt det lot seg gjøre, og startet med løs og ledig prat før vi satte i gang med datainnsamlingen. Ved å holde intervjuene på informantenes arbeidsplass, gjorde dette at informantene var i kjente omgivelser, som igjen gjør informantene tryggere (Askheim og Grennes 2008, 121).

Vi innledet intervjuet med generell informasjon om oppgavens tema og vinkling, estimert tid, samt en garanti for full anonymitet. Videre spurte vi informantene om vi kunne ta opp samtalen for å kunne transkribere og analysere i ettertid. Hensikten med dette var å ta vare på de forskningsetiske sidene, samtidig som vi ønsket å berolige informantene dersom de var engstelige for at informasjonen skulle bli misbrukt (Ringdal 2013). Samtlige informanter, foruten representanten for mediehuset, gikk med på dette. Informanten som ikke ønsket at intervjuet skulle tas opp snakket klart og tydelig, og vi noterte ned de viktigste punktene. Annonssørene og mediebyråene - de som er grunnlaget for å besvare problemstillingen - hadde ingen innvendinger mot opptak.

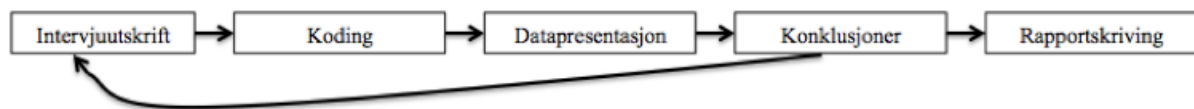
Intervjuet ble ledet av en intervjuer, mens en annen noterte det som ble sagt. Hensikten med å ha én intervjuer var tanken om at det var enklere for informanten å forholde seg til én person framfor to. Samtidig kunne intervjueren fokusere fullt og helt på det informanten sier, mens personen som noterte kunne få ned viktige temaer på ark. Dette støtter Ringdal (2013, 244) oppunder, der han forklarer at dersom intervjueren må notere og stille spørsmål samtidig, kan intervjueren bli for opptatt av å skrive ned svarene, slik at relevant informasjon kan falle ut. Intervjuene varte mellom 45 minutter og en time.

I etterkant av intervjuene satte vi oss ned for å diskutere observasjoner ved informanten, inntrykk og relevant informasjon som kunne benyttes videre i analyse. I tillegg ønsket vi å vurdere det intervjutekniske, som hvordan vi fungerte som intervjuere. Ved å se seg selv utenfra som intervjuer, kan man notere seg svakheter, som for eksempel spørsmål som ikke ble stilt, eller om vi påvirket svarene gjennom ordlyd og kroppsspråk (Ringdal 2013). Denne revisjonen førte til en naturlig progresjon for oss som intervjuere, og de siste intervjuene ble sannsynligvis bedre utført enn de første.

3.5 Dataanalyse

Askheim og Grennes (2008, 142) definerer dataanalyse som «systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem». I kvalitative metoder innebærer dette både

sortering og drøfting av data. Jacobsen (2015) forklarer at kvalitativ analyse er identisk med tekstanalyse, og spørsmålet er hvordan en trekker noe fornuftig ut fra informasjonsmengden vi har samlet opp. Det finnes ulike framgangsmåter å analysere kvalitative data. Miles og Huberman (1994, sitert i Ringdal 2013, 252) forklarer at en tradisjonell analyseprosess i kvalitative metoder ser slik ut:



Figur 4 - Analyseprosessen. Kilde: Ringdal (2013, 252)

Det er denne analyseprosessen vi har tatt utgangspunkt i. En del av prosessen vil beskrives i de neste punktene. Datapresentasjonen og konklusjoner kommer i del 4 og 5.

3.5.1 Transkribering

Transkribering handler om å dokumentere datainnsamlingen i form av tekst (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Askheim og Grennes (2008) forklarer at en god transkripsjon er en tilnærmet eksakt gjengivelse av ordene som er falt i et dybdeintervju. En god transkripsjon har også påvirkning på reliabiliteten i kvalitative metoder. Vi har transkribert intervjuene så ordrett som mulig. Som tidligere nevnt ble samtlige utenom ett intervju tatt opp på lydbånd (mobiltelefon). Ved to tilfeller var lydfilen til tider vanskelige å tyde. Informanten som ble intervjuet i bil ble i noen tilfeller brutt, mens en annen informant ble intervjuet i kantinen på arbeidsstedet til vedkommende. Selv om noen ord er uklare, har vi fått med oss essensen i det informantene har sagt. I tillegg til å transkribere det så ordrett som mulig, noterte vi oss til tider kroppsspråk og ironi. Ettersom vi ikke har noe videoopptak av intervjuene har vi dog vært forsiktig med dette, siden hukommelsen kan bedra oss, og vi ønsker ikke å tillegge informantene noe de ikke kan stå inne for. I noen tilfeller ble setningsoppbyggingen endret for å få frem meningsinnholdet i setningene. Transkriberingen ble gjennomført så raskt som mulig etter at intervjuene ble gjennomført for å være sikre på at vi fikk med oss det viktigste. Transkripsjonene finnes som vedlegg 4-12.

3.5.2 Koding

Koding handler enkelt sagt om å kategorisere og strukturere dataene våre. Intervjuutskriftene er gjerne ustrukturerte og inneholder mye tekstdata, som igjen må reduseres for å danne grunnlag for en solid analyse (Askheim og Grennes 2008; Ringdal 2013). Den store mengden

tekstdata gjør det ofte vanskelig å se noen sammenheng i datamaterialet. Derfor er det nødvendig å organisere datamaterialet for å få en oversikt, og identifisere spesielle mønstre (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Vi startet å kategorisere datamaterialet vårt ved å lese gjennom hvert intervjuutskrift hver for oss og markerte sitater med farger knyttet til de temaene vi har som formål å undersøke i denne avhandlingen. Dette kan kalles en deduktiv tilnærming, som handler om at vi tar utgangspunkt i teoretisk klassifisering (Ringdal 2013, 249). Den deduktive tilnærmingen er valgt fordi det er mye tidligere forskning knyttet til temaene våre. Intervjuguiden er basert på tidligere forskning, og fungerte i så måte som en rettesnor for kodingen vår.

Etter den overordnede kodingen med fargekoder og merkelapper tok vi utgangspunkt i Askheim og Grennes' (2008) «klipp-og-lim»-teknikk. Denne teknikken handler om at forskeren klipper fra hverandre utsagn som knytter seg til et bestemt fenomen, og limer det sammen med utsagn om det samme fenomenet fra andre personer. Dette gjorde vi hver for oss, da dette kan kvalitetssikre konklusjonene våre (Askheim og Grennes 2008, 150).

3.6 Validitet

Kravet om validitet handler om at resultatene våre er gyldige. Dette dreier seg om riktig bruk av et «instrument» vi har benyttet, og gjelder forskerens bruk av metoden (Askheim og Grennes 2008). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) skiller mellom to typer validitet, intern og ekstern validitet.

3.6.1 Intern validitet

Intern validitet kalles også for »troverdighet», og dreier seg om hvorvidt vi måler det vi har som formål å måle. Er det en sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn? (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Målebegrep er noe uklart i kvalitative studier, og det kan være enklere å spørre om vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke (Askheim og Grennes 2008, 22-23). Der vi i kvantitative metoder har statistiske metoder for å teste validitet, er det mer vanlig med «overflatevaliditet» i kvalitative metoder. Dette handler om hvorvidt undersøkelsen er *tillitvekkende*. Det handler om å ta hele forskningsprosessen i nærmere øyesyn og se på sammenhengen mellom problemstillingen, valgt metode, gjennomføringen og resultatene (Askheim og Grennes 2008). Vi har gjennom hele avhandlingen holdt samme prosess, fra problemstilling til analyse.

3.6.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet kalles også gjerne «overførbarhet», og handler om hvorvidt resultatene fra et forskningsprosess kan overføres til liknende fenomener. Der vi i kvantitative undersøkelser kan generalisere på bakgrunn av statistikk, snakker man i stedet om *overføring av kunnskap* i kvalitative studier. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Der vi i denne avhandlingen studerer relasjonen mellom annonsør og mediebyrå, er det ønskelig at kunnskapen vi tilegner oss her kan være overførbare til andre bransjer der informasjonsasymmetri står sterkt. Dette kan være enhver form for relasjon som innebærer konsulentarbeid. Vi skal dog være forsiktige med å konkludere at dette er tilfellet, men det er ønskelig at våre funn kan bidra til ny kunnskap på fagfeltet. Utvalget vårt er relativt lite, og består av en liten del av den bransjen vi har hatt et ønske om å studere. Utvalget av informanter fra annonsørsiden består også utelukkende av store bedrifter i Norge, og av hensyn til overførbarhet skulle en ideelt sett hatt et større utvalg med mindre og mellomstore bedrifter i tillegg.

3.7 Reliabilitet

I spørsmålet om reliabilitet, tenker vi først og fremst på graden av etterprøvbarehet. Vil andre forskere ved en annen anledning være i stand til å oppnå tilsvarende resultater som oss? Dette innebærer at metoden vi benytter, kildene vi påberoper oss og konklusjonene vi trekker kan etterprøves av andre (Askheim og Grennes 2008, 22). Ringdal (2013, 248) anser reliabilitet i kvalitativ forskning som et spørsmål om tilfeldige målefeil. Her står forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått, med sikte på å bli seg bevisst på mulige feilkilder. For å få en mest mulig reliabel undersøkelse har vi siktet etter å være mest mulig transparent, der vi beskriver i detalj hvordan vi har gått fram i undersøkelsen (Askheim og Grennes 2008, 23).

Tilfeldige målefeil i denne avhandlingen kan være at vi har feiltolket svarene til informantene. Vi har fått inn store mengder data, noe som selvsagt fører til stort arbeid med å redusere, kategorisere og analysere. Dette kan igjen føre til at en unngår viktige deler av intervjuene. Vi

har forsøkt å bøyte med dette ved å analysere dataene hver for oss, for så å sammenligne funnene sammen.

Det kan også være relevant å snakke om tidsperioden undersøkelsen finner sted. Som vist i introduksjonsdelen har det vært flere artikler før og under perioden vi har skrevet avhandlingen. Dette kan igjen ha påvirket hvordan informantene anser utfordringene i relasjonen, hvis vi legger til grunn at informantene er oppdatert på hva som skjer i deres respektive bransje. Dersom avhandlingen etterprøves ved en senere anledning kan for eksempel ordlyden i media være annerledes, og informantene kan gi andre svar.

3.8 Etiske hensyn

I vår avhandling anser vi etiske hensyn som spesielt viktige knyttet til informantenes garanti for anonymitet. Opptakene vi har gjort i forbindelse med intervjuene skal ikke komme i andres hender, og slettes i det avhandlingen blir levert. Transkriberingen og datapresentasjonen preges i noen tilfeller av at vi har sensurert ord eller setninger som kan avsløre informantenes identitet basert på bedriftsnavn, bransje, kjønn eller lignende. Denne sensureringen mener vi var viktig å garantere informantene for å fasilitere ærlige svar, samtidig som informantene ikke trenger å være redde for negative konsekvenser ved å bidra til forskningen.

Del 4 - Resultater og analyse

4.0 Resultater og analyser

Forskningsmålet med denne avhandlingen er å avdekke hvordan informasjonsasymmetri påvirker tilliten mellom annonsører og mediebyrå. Gjennom teoridelen har vi beskrevet ulike teorier rundt disse to variablene, samt viktige underpunkter. Disse teoriene og de innledende intervjuene med ANFO, MBF og en representant fra et mediehus dannet grunnlaget for flere teoretiske antakelser. Vi ser det hensiktsmessig å presentere resultater fra dataene våre rundt de ulike temaene før vi oppsummerer hvert tema for seg selv med tilhørende teoretiske antakelser. I datapresentasjonen vår ønsker vi å ta frem sitater fra de ulike informantene som belyser temaene vi tar for oss.

4.1 Informasjonsasymmetri

I denne delen av analysen vil vi se på informasjonsasymmetri som helhet, samt belyse hvorvidt slik ufullkommen informasjon oppstår i relasjonen annonsør-mediebyrå. I punkt 2.0 beskrev vi informasjonsasymmetri som begrep og vil starte med et overordnet fokus på asymmetrisk informasjon, etterfulgt av utfordringer knyttet til begrepet. Her vil vi ta for oss *adverse selection*, herunder *teknisk* og *funksjonell kvalitet*, samt *moral hazard*. Videre vil vi se på mekanismer som kan brukes for å redusere slik asymmetri, herunder *forhåndstesting* og *etterkontroll* sett opp mot *credence goods*. Avslutningsvis vil vi se på *signalteori* som også kan redusere asymmetrisk informasjon. Rekkefølgen i analysekapittelet vil være den samme som i teorikapittelet.

4.1.1 Informasjonsasymmetri overordnet

Lee, Ang Dubelaar (2005) definerer informasjonsasymmetri som en situasjon hvor den ene parten i en relasjon har mer informasjon enn den andre. Slike situasjoner oppstår ofte i kontekster hvor det kjøpes og selges produkter og tjenester. Sharma (1997) belyser hvordan slik asymmetri ofte kan oppstå når en part i en relasjon engasjerer en annen grunnet ekspertise innenfor gitt fagområde. Sistnevnte er høyst relevant hva gjelder relasjonen annonsør-mediebyrå, noe som også ble belyst i de innledende intervjuene vi hadde med ANFO og MBF. Vi vil belyse følgende utsagn knyttet til denne tematikken:

«(...) normalt så fungerer jo dette helt greit, fordi annonsørene kjøper en tjeneste som de egentlig ikke har mulighet til å ha – de kan jo ikke ha alt internt.»

- ANFO

Her snakker ANFO generelt om samarbeidet og synergien mellom annonsører og tilhørende mediebyrå. De belyser hvordan annonsører kjøper tjenester fra sine respektive byrå da de ikke har mulighet til løse dette internt. Dette utsagnet indikerer at tjenestene som kjøpes er av en sånn art at det kreves spesifikke ressurser og kunnskap fra kjøperens side, noe som støttes av MBF:

«Det medielandskapet vi beveger oss mot i dag er så komplekst og så vanskelig og så stadig i endring at om man skal sitte med all kompetansen selv, så gjør man kanskje ikke jobben sin som markedssjef eller markedsdirektør eller hva det måtte være.»

MBF påpeker at kompetansekravene knyttet til tjenestene annonsørene kjøper er komplekse og vanskelige. I så måte ville det være vanskelig for annonsørene å løse disse utfordringene internt. Slike utsagn vil også kunne ses på som indikasjoner på at graden av informasjonsasymmetri også vil være aktuelt i tiden framover. Annonsørene selv bekrefter i stor grad det som kommer fram av utsagnene til både ANFO og MBF.

«Og det er jo helt umulig for oss å få den samme dybdekunnskapen på det. Vårt ansvar er så bredt.»

- Annonsør 3

Annonsør 3 påpeker at det ville vært svært vanskelig for dem å opparbeide seg den samme kunnskapen i medielandskapet som byråene har. Annonsør 4 støtter dette utsagnet:

«Så det å ha noen som sitter og har dybdekompetanse i mediene har jo ikke annonsørene kapasitet til. (...) De har jo forutsetning til å være i forkant faglig, den forutsetningen har ikke vi.»

Annonsør 4 påpeker videre at byråene har en forutsetning til å være i forkant faglig hva gjelder mediekunnskap da dette er det «eneste» fagområdet de fokuserer på. Argumentasjonsrekken med at mediebyråene kun har ett faglig fokusområde, og derfor naturlig nok vil ha mer kunnskap enn annonsørene er noe som går igjen:

«(...) så det er i stor grad det at man ønsker å i stedet for å ansette folk, så henter man kompetanse eksternt.»

- Annonsør 2

«For det første jobber de hundre prosent i det faget på tvers av mange bransjer. (...) Hos oss møter du bransjefolk som ikke kan media (...).»

- Annonsør 2

«Nei, den viktigste grunnen til det, vil jeg tro, er jo fordi at det er veldig få selskaper som kan være eksperter på alt selv. Eller har ressurser eller kompetanse nok til å være gode på alt (...).»

- Annonsør 5

«(...) så er det selvfølgelig snakk om en viss ekspertise som de sitter på som kanskje ikke annonsørene sitter på selv. Jeg tror det forholdet er på vei til å endre seg litt.»

- Annonsør 1

Samtlige av annonsørene vi snakket med identifiserer en kompetanseforskjell i relasjonen. Flere sier også at dette er en selvfølge, da samarbeidet ikke hadde vært nødvendig om kompetansenivået hadde vært likt. Annonsør 1 uttaler på den annen side i utsagnet ovenfor at denne forskjellen i kunnskap er i ferd med å jevne seg ut. De uttaler følgende:

«De har nok historisk hatt en ledende rolle og så er nok vi i et skifte nå hvor vi i større og større grad påvirker den strategien. (...) det vi gjør nå er at vi har tatt eierskap til alle kjøpskontoer, all data. (...) men det faktiske produktet blir på en måte som et samarbeidsresultat.»

Annonsør 1 sier altså at mediebyråene historisk sett har hatt en mer ledende rolle i relasjonen, men at de i nyere tid selv har tatt mer eierskap til kampanjene som kjøres gjennom byråene. De avslutter med å påpeke at produktet til slutt blir et resultat av samarbeid, men at de selv spiller en større rolle i prosessen. De uttaler videre:

«Jeg har en ansatt, som ikke er ansatt for å være vaktbikkje for byrået, men det er for å trekke oss videre (...). (...) men han har tilfeldigvis også bakgrunn fra byrå og

programmatisk. (...) Vi har tilgangen og eierskapet, så om vi ønsker å ta dette in-house i morgen så kan vi gjøre det.»

«Men overordnet, på den generelle medieforståelsen/landskapet, så er vi ganske gjensidige egentlig. Men jeg tror ikke det er tilfellet generelt. Jeg tror blant annonsører at det sitter markedssjefer og markedsavdelinger som ikke har den samme kompetansen som vi tilfeldigvis har hos oss. Det er jeg ganske sikker på. Det er i hvert fall min oppfatning fra mediesiden.»

Her snakker annonsør 1 om hvordan de ruster opp internt både ved hjelp av større eierskap til det som gjøres i tillegg til økt kompetansenivå. De påpeker også at de har muligheten til å overta aktivitetene, spesielt knyttet til programmatisk markedsføring, på kort tid om det skulle være nødvendig. De sier avslutningsvis også at de oppfatter seg selv som på samme kompetansenivå som mediebyråene hva gjelder den generelle medieforståelsen, men at de ikke tror at dette er gjeldende i bransjen generelt. Dette kan ses på som en indikasjon på at informasjonsasymmetrien i denne spesifikke relasjonen reduseres, men at den på generell basis fortsatt kan være tilstedeværende i bransjen. Vi finner i utsagn fra andre annonsører at dette ser ut til å stemme, og at informasjonsasymmetrien ikke ser ut til å reduseres, spesielt hva gjelder aktiviteter knyttet til programmatisk markedsføring. Vi vil belyse følgende sitater fra annonsør 5:

«(...) det er jo visse ting innenfor media og mediaverden som er så komplisert at det er mange som har store spørsmål til hvordan ting virkelig fungerer. (...) Ja, altså en av de tingene som har vært mye diskutert de siste par årene er jo dette de kaller for programmatisk kjøp.»

«Poenget mitt er bare det at det skjer så mange og så raske endringer innenfor det digitale at det også er vanskelig å opparbeide seg god kunnskap om hva som er riktig og hvordan ting fungerer.»

«Det er jo et gigantisk stort fagområde det å kjøpe media, så våre brand managere de kan jo litt av det, men de kan jo definitivt på langt nær nok til virkelig å forstå alt det disse rådgiverne våre sier.»

Annonsør 5 setter et klart skille mellom digitale markedskanaler, spesielt programmatisk annonsering, og de mer tradisjonelle kanalene. De omtaler den digitale utviklingen som rask med mange endringer, og definerer visse aspekter av aktivitetene som kompliserte. Som et resultat av dette, uttaler de videre at deres interne kompetanse er på et visst nivå, men at de ikke kan nok til å «forstå alt disse rådgiverne sier».

Det er tydelig at annonsør 5 identifiserer en betydelig forskjell i kompetanse hva gjelder den digitale medielandskapet. På den annen side var det viktig for oss å finne ut om denne opplevde forskjellen er gjeldende fordi disse digitale aktivitetene kan oppleves som «nye», på samme måte som TV, radio og sosiale medier kunne oppleves som nye og til dels kompliserte da disse ble introdusert. På spørsmål om hvordan denne kompetanseforskjellen oppleves nå, sammenlignet med tidligere svarer annonsør 5 følgende:

«Jeg har en opplevelse av at forskjellen er blitt litegranne større, og det forankret i det at det skjer så mye innenfor den digitale sfæren, og det er så mange ulike muligheter innenfor det digitale at der er det blitt et større gap da sammenlignet med hvordan det var for ti år siden da vi hadde få digitale muligheter, der du litt raskere, som en kjøper av media, kunne få en slags form for basiskunnskap om hvordan de ulike analoge kanalene virket, og hva som var gode og dårlige måter å bruke de på. Den endringen skjer så raskt at jeg tror nok at kunnskapsgapet og informasjonsgapet er blitt større (...))»

Igjen påpeker annonsør 5 at store og raske endringer er årsaker for at kompetansegapet mellom annonsører og mediebyrå oppleves større nå sammenlignet med tidligere. Flere av annonsørene vi pratet med omtalte programmatisk annonsering som utfordrende.

«(...) programmatisk er jo ganske komplisert.»

- Annonsør 3

Annonsør 3 snakker videre om at de synes det utfordrende å følge pengene når de kjøper programmatisk tjenester. Det eksemplifiseres ved at 100 kroner blir investert i programmatisk og at de da ikke klarer å se hva som skjer med pengene i prosessen. De omtaler kanalen som lite transparent og påpeker at mye av «makten» ligger i hvordan

mediebyrået velger å presentere resultatene. Annonser 4 uttaler følgende når det kommer til intern innsikt og kompetanse knyttet til ulike markedsaktiviteter:

«(...) jeg sliter jo med det programmatisk. Det gjør jeg jo.»

«Historisk sett, om man ser bort ifra det programmatisk, så vet vi hvordan dette fungerer.»

Begge disse utsagnene indikerer det samme som annonser 3 og 5 nevner ovenfor, nemlig at programmatisk aktiviteter oppleves som komplisert og utfordrende. Annonser 4 har for øvrig også lang fartstid fra mediebyrå og uttaler selv at erfaringen fra byråbransjen er noe vedkommende ofte bruker på annonsørsiden. Til tross for dette uttaler informanten at vedkommende «sliter» med det programmatisk.

Mediebyråforeningen på sin side identifiserer også til dels utfordringene knyttet til disse programmatisk aktivitetene og uttaler følgende:

«Det gikk spesielt på programmatisk. Der vil jeg forsvare oss litt. Fordi jeg tror at dette er en ny måte å kjøpe medieplass på. Den er litt ukjent fordi den er så teknologisk.»

«Men jeg tror ikke det er et like stort problem nå, da kunden begynner å forstå det.»

MBF mener generelt sett at annonsørene i større grad forstår hva programmatisk dreier seg om, men omtaler det likevel som et problem. ANFO på sin side er kritiske til verktøyet som helhet og uttaler følgende:

«Det er jo ikke folk en gang. Og det er en black box – så det er egentlig ingen som vet hva de kjøper seg inn for, hva de selges videre for. (...) Det er jo sannsynligvis mye riktigere for en norsk aktør, enn å kjøpe programmatisk i (sensurert programmatisk tradingdesk) og ender på en sånn luguber site langt uti verden.»

Her påpekes det at programmatisk aktiviteter mangler kontroll og rammer, noe som resulterer i at «ingen» vet hva man faktisk betaler for og hvor pengene havner. Til tross for at

dette er bastante uttalelser, kan man dra paralleller til det annonsør 3 påpeker om utfordringene knyttet til det å «følge» hvor pengene går.

Mediebyråene på sin side uttalte følgende hva gjelder informasjonsasymmetri i relasjonen generelt, samt utfordringer knyttet til det programmatisk:

«(...) da går det jo på at hele medielandskapet er blitt så komplekst at det er veldig få på kundesiden som sitter på den kompetansen. Og så er det den andre fordel, at i og med at vi sitter med ganske mange kunder, så er jo utviklingen mye raskere her enn hos en kunde. Så vi sitter jo på mye mer kunnskap, ikke nødvendigvis fordi du har folk som er smartere rett ut fra skolen, men fordi du får så mye input fra forskjellige bransjer og sitter i et miljø hvor du utvikler deg i en mye større grad enn du gjør på kundesiden. Og dermed får du et helt annet kompetansenivå i markedsføringen din enn hvis du sitter hos deg selv og gjør det selv.»

- Mediebyrå 2

Mediebyrå 2 sine uttalelser korresponderer i stor grad med de resten av informantene uttaler. De identifiserer en kompetanseforskjell og legger vekt på at byråsiden fokuserer på «ett» fagområde, medielandskapet, og kun jobber med dette på en daglig basis. Det legges også vekt på at byråene jobber med mange ulike bransjer som kan sees på som et argument for at kompetansenivået er bredere sammenlignet med annonsøren selv som jobber i én bransje, hvor medieaktivitetene kun er ett aspekt av virksomheten.

«Det bør det være. Hvis ikke så er det få gode argumenter igjen for å bruke mediebyråer. (...) Men de skal jo kjøpe spesialisttjenester og konsulenttjenester, og da skal jo de tjenestene de får levert eksternt være av så høy kvalitet at de ikke selv internt skal sitte igjen med tanken om det her kunne vi gjort bedre selv.»

- Mediebyrå 1

«Både når det kommer til kapasitet, kompetanse og (...) utfordringer generelt man kan møte på veien. Så i utgangspunktet så vil jeg legge større vekt på kompetanseområde fordi i sin arbeidshverdag som annonsør mest sannsynlig ikke har mulighet internt til å dypdykke like mye i for eksempel det tekniske.»

- Mediebyrå 1

Mediebyrå 1 sine uttalelser støtter tidligere argumentasjonsrekke og belyser videre spørsmålet om det er en kompetanseforskjell med et informativt sitat: «det bør det være». Dersom en annonsør betaler et mediebyrå for gitte tjenester hva gjelder medieaktiviteter anser vi det nærliggende å tro at det bør være en kompetanseforskjell innen de tjenestene som betales for. Hva gjelder de tidligere nevnte utfordringene knyttet til digitale markedsaktiviteter, spesielt programmatisk annonsering, uttaler mediebyrå 1 følgende:

«Men ja, det er nokså komplisert å forklare dette til noen som ikke har kjennskap til bransjen eller vet lite om programmatisk markedsføring generelt.»

«Som sagt, det har gått veldig fort i svingene når det gjelder introduksjonen til programmatisk markedsføring.»

I likhet med mange av annonsørene, samt foreningene til både annonsørene og mediebyråene, uttaler mediebyrå 1 at utviklingen innenfor programmatisk markedsføring har gått fort og at teknologien kan omtales som komplisert.

Basert på utsagn og drøftelser i denne delen av analysen vil vi i det følgende besvare den teoretiske antakelsen knyttet overordnet informasjonsasymmetri i relasjonen annonsør-mediebyrå:

4.1.1.1 Teoretisk antakelse - informasjonsasymmetri overordnet

Vår teoretiske antakelse knyttet til det overordnede informasjonsasymmetribegrepet er som følger:

Teoretisk antakelse 1: Det er informasjonsasymmetri i relasjonen annonsør-mediebyrå

Basert på dataen vi har samlet inn, samt utsagnene belyst i analysedelen, legger vi til grunn at vi finner støtte for teoretisk antakelse 1.

Til tross for at annonsør 1 uttaler at de tror denne kompetanseforskjellen er på vei til å endre seg, påpeker også de at mediebyråene sitter på en ekspertise som ikke annonsørene selv sitter med. Dette tatt i betraktning uttaler samtlige kilder vi har snakket med at de identifiserer en

forskjell i kunnskap og ekspertise hos mediebyråene sammenlignet med annonsørene hva gjelder medielandskapet og mediekjøp generelt.

ANFO mener mye handler om kapasitet for annonsørene. De belyser at annonsørene med fokus på mange områder innad i egen virksomhet ikke vil ha mulighet til å opparbeide seg den samme kompetanse hva gjelder medieaktiviteter som byråene selv. Til tross for at MBF mener annonsørenes kompetansenivå er høyere enn det var før, fokuserer de mye på at mediebransjen som helhet er under stor utvikling og at det medielandskapet vi beveger oss mot er komplekst. Dette tatt i betraktning uttaler de at det vil være utfordrende for annonsørene å komme seg opp på samme nivå som byråene, som daglig driver med slike markedsaktiviteter.

Overordnet sett belyser annonsørene mange av de samme momentene. I likhet med ANFO mener mange at det dreier seg om et kapasitets- og prioriteringsspørsmål. Flere argumenterer med at mediebyråene «bare» har medieaktiviteter å fokusere på, mens annonsørene selv må tenke bredt. Noen annonsører tar også opp dette med at det oppfattes som beleilig å kunne hente slik kompetanse eksternt og ikke trenge å ta like stort eierskap til det selv. Videre tar samtlige annonsører opp dette med digitale aktiviteter, spesielt programmatisk annonsering, både med og uten hjelp gjennom intervjuene. De snakker om det digitale taktskiftet som oppleves og drar fram programmatisk som spesielt utfordrende. Annonsørene omtaler programmatisk annonsering som nytt, svært komplekst, og som et verktøy som har utviklet seg i høy fart, selv sammenlignet med andre markedskanaler da de var nye i bransjen. Det er interessant å bemerke seg at flere av annonsørene, som selv har hatt lang fartstid i mediebyråbransjen, omtaler programmatisk som vanskelig å sette seg inn i. Avslutningsvis mener noen også at dette resulterer i stor makt hos byråene, da det er opp til dem om de vil forklare verktøyet på en lett eller vanskelig måte.

Til slutt tok vi for oss mediebyråenes utsagn, samt deres «tilsvar» til det annonsørene belyser. De poengterer at det er en kompetansemessig fordel for byråene, da de får jobbe med like medieaktiviteter på tvers av bransjer og dermed har muligheten til å opparbeide seg en bred og solid kompetanseplattform hva gjelder mediekjøp. Videre mener de at det bør være en kompetanseforskjell til stedet, da annonsørene strengt tatt betaler for deres tjenester. Hva gjelder programmatisk aktiviteter sammenfaller uttalelsene fra byråene med annonsørene og foreningene sine. Avslutningsvis påpeker de at det oppfattes som vanskelig å forklare

annonsørene hva programmatisk markedsføring dreier seg om dersom de ikke har kjennskap til det fra før. Dette kan være implikasjoner på et lavt kunnskapsnivå hos annonsørene hva gjelder programmatisk, og/eller manglende kommunikasjonsegenskaper hos byråene. Kommunikasjon vil vi komme tilbake til i del 4.2.1.

4.1.2 Adverse selection og moral hazard

Rao og Mahi (2003) skiller mellom to utfordringer knyttet til ufullkommen informasjon, adverse selection og moral hazard. Adverse selection er definert som en situasjon der den ene parten i en relasjon tviler på kompetansen til den andre parten. I vår kontekst vil det si at annonsøren ville tvilt på om mediebyråene er kapable til å gjennomføre det som forventes. Mens adverse selection handler om hva den ene parten er i stand til å gjøre, handler moral hazard om intensjonene som ligger bak handlingene. Et eksempel i vår kontekst vil være at annonsørene tviler på at mediebyråenes handlinger er i deres beste interesse. Vi vil starte med å ta for oss moral hazard-begrepet. Dette da vi ser på intensjonsaspektet som mer aktuelt mye grunnet ANFO sine funn i Den Store Annonsørrapporten (Jørgensen 2016, 2017; Jerijervi 2018) som i stor grad belyser mistanker knyttet til manglende åpenhet, annonsesvindler og skjulte inntekter hos mediebyråene.

4.1.2.1 Moral hazard

På spørsmål knyttet funnene i Den Store Annonsørrapporten (Jørgensen 2016, 2017; Jerijervi 2018) uttaler ANFO at de mener mistilliten i stor grad handler om mangel på åpenhet. De uttaler følgende:

«Innsyn i avtaler er det jo, sant. Hvis du kjøper en ting så må du vite hva du kjøper og så videre ikke sant. Du skal vite hva slags marginer du har (...). (...) og du må jo ha tilstrekkelig innsyn for å kunne vurdere, egentlig, om det er bra, hva koster det, hva kan det bidra med (...).»

ANFO snakker mye om dette med åpenhet og ikke-transparente forretningsmodeller. De uttaler at mediebyrå generelt driver virksomhet på en måte som gir annonsørene liten grad av innsyn i kanalene som benyttes, spesielt dras digital annonsering fram. Det poengteres videre at de har et inntrykk av at dette i mye større grad gjelder store, internasjonale byråer som gjerne er eid av globale byrågrupper. ANFO uttaler videre hva gjelder internasjonalt eide byrågrupper:

«Og det er jo det som er litt av problemet i den systemstrukturen. Når de har fått krav til at de skal kjøpe i de og de kanalene, fra et nivå lenger opp. Eller et, for eksempel på et europeisk nivå, «husk å putte masse penger i Google og Facebook», og sånne ting.»

De belyser her det de mener er en utfordring ved ledelsen hos de globale byråene eksempelvis gir føringer på at visse kanaler skal foretrekkes foran andre. Dette kan være på grunn av kickbacks (penger fra medieinvesteringer som går tilbake til byrå fra publisistene) eller andre fordeler fra disse aktuelle kanalene som gagnar byråene selv, men ikke nødvendigvis annonsøren i like stor grad. Det ANFO beskriver kan på mange måter sammenfalle med det Wathne og Heide (2000) definerer som opportuniste, altså avgjørelser som tas hvor egen vinning er prioritert. Williamson (1985) mener dog man må skille mellom det å handle ut ifra selvtinteresse og menneskelig svik, herunder det å handle ut ifra selvtinteresse og det å eksempelvis lyve og jukse med vilje for å oppnå best mulig resultat. Annonsørene selv uttalte følgende:

«Og der tror jeg det kan være ganske store muligheter for å pushe mer penger mot de kanalene som har høye marginer. (...) Jeg tror det sannsynligvis er en viktigere ting å ta tak i da og kanskje kontrollere enn det som har kommet fram i disse rapportene.»

- Annonsør 1

Annonsør 1 tar her opp noen av de samme utfordringene ANFO snakker om hva gjelder det å favorisere visse kanaler foran andre. Det er viktig å presisere at annonsør 1 kun snakker om byråenes mulighet til å prioritere høymargin-kanaler, men at de dog også tror det er store muligheter for at byråene kan favorisere slike kanaler. De omtaler avslutningsvis slike typer utfordringer som mer aktuell enn de funnene som ble belyst i ANFO sin undersøkelse.

Annonsørene uttaler videre:

«(...) men jeg har jo noen diskusjonssaker da på et sånt overordnet nivå som handler om kickbacks og sånt, som egentlig ikke skal forekomme men som det til stadighet kommer eksempler på– ikke spesielt hos oss og i vår relasjon da (...)»

- Annonsør 5

«Nei altså ideelt sett - hele medieverdikjeden er jo veldig kritikkverdig når det gjelder rabattavtaler (...).»

- Annonser 2

«Og alle de har hvert sitt budsjett, og det er ikke så lett for den som jobber med TV å si «nei men jeg kutter TV, så tar vi det på søk». Og da taper jo den internt, den fyller ikke sitt budsjett.»

- Annonser 2

Annonser 5 snakker om dette med «kick-backs» og kanalprioriteringer. Her refereres kick-backs til det at et mediebyrå i et tenkt eksempel bruker en viss pengesum hos en kanal og mottar en viss prosentandel av denne summen tilbake som kompensasjon for at nettopp denne kanalen ble prioritert. De presiserer dog at dette ikke gjelder spesielt i deres byrårelasjon, og at dette generelt ikke skal forekomme, men at de har hørt eksempler på at det kan skje.

Annonser 2 omtaler i første sitat medieverdikjedens rabattavtaler som kritikkverdige, og tar i andre sitat opp det vi anser som samme problemstilling, med litt annen innfallsvinkel. De snakker ikke nødvendigvis om å prioritere kanaler med høyere margin, men at den indre strukturen i byrået kan resultere i at kanaler blir valgt der det ikke nødvendigvis er til annonsørens beste. De snakker om at spesialister innad i byrået, eksempelvis TV-rådgivere, vil kunne anbefale å allokere visse deler av budsjettet til sin respektive kanal til tross for at dette ikke nødvendigvis er det mest optimale. Dette for å ikke tape penger internt i den respektive avdelingen.

Hva gjelder Williamson (1985) sitt skille innenfor opportunistisk atferd, vil vi være forsiktige med å dra aspektet om menneskelig svik (løgn og juks) inn i denne konteksten. Uttalelsene fra annonsørene ovenfor omtaler ofte tenkte tilfeller i sine eksempler hva gjelder kanalfavorisering. De holder påstandene på et hypotetisk nivå og snakker mye om hva byråene har mulighet til å gjøre, og ikke hva de nødvendigvis faktisk gjør. På den annen side anser vi uttalelsene som gode indikasjoner på at annonsørene i hvert fall har en oppfattelse av at byråene i stor grad er i stand til å opptre opportunistisk. Mediebyrå 2 uttaler følgende hva gjelder samme type ovennevnte utfordringer:

«Ja. (...) Jeg kan lage en plan til deg om at du burde bruke TV, og jeg kan lage en plan til deg som sier at du ikke burde bruke TV, med samme målgruppe og

parametere, for det kommer helt an på hvordan jeg skal vri det. (...) Og jeg tenker også at med digitale kampanjer, så kan du snakke om at «å, den var ganske dårlig så den engasjerte tydeligvis ikke», eller jeg kan nevne at «men se så mange impressions vi hadde.»

«Jeg tenker at før i tiden, da man fikk sånn 15 prosent provisjon på alle mediekjøpene man gjorde, og medierådgivere dro til Las Vegas med medier og sånt (...). (...) Men nå beholder vi jo ikke provisjonen fra kanalene lenger.»

Mediebyrå 2 belyser de problemstillingene annonsørene tar opp og indikerer at det vil være mulig å opptre opportunistisk og vri anbefalingene eksempelvis på kanalvalg om det skulle være aktuelt. De eksemplifiserer videre at disse provisjonene og kompensasjonene var av en helt annen skala før, men at det ikke er slik lenger. På samme måte som annonsørene påpeker vi at også mediebyrå 2 snakker hypotetisk og uttaler seg om hva som kan være mulig å gjøre. Vi finner det likeledes interessant og mener dette kan være med på å forklare de generelle mistankene annonsørene ser ut til å sitte med. MBF på sin side mener den tidligere nevnte mistanken om annonsesvindel i stor grad er knyttet til programmatisk annonsering.

«Det gikk spesielt på programmatisk. Der vil jeg forsvare oss litt. Fordi jeg tror at dette er en ny måte å kjøpe medieplass på. Den er litt ukjent fordi den er så teknologisk.»

- MBF

MBF tar opp dette med programmatisk annonsering som en mulig forklaring på den økte mistilliten, og begrunner det blant annet i at det er en ny og ukjent teknologi. Dette står for øvrig i stil med utsagnene belyst i punkt 4.1.1 om informasjonsasymmetri. Flere av annonsørene mener dog dette ikke bare handler om ny og komplisert teknologi, men også digitale modeller som ikke er tilstrekkelig transparente for annonsørene, noe de ser ut til å knytte opp mot byråenes forretningsintensjon.

«(...) men det er ikke så – det er ikke så transparent. Og det som er bra å vite er at mediene i stor utstrekning også har gevinst på at det ikke er så transparent.»

- Annonsør 2

«Kjøper du programmatisk er det det minst gjennomsiktede. Total tåke. Noen ganger gjør de det mer tåket med vilje.»

- Annonser 3

Annonser 2 og annonser 3 mener noen av disse digitale flatene, spesielt programmatisk, gir annonsøren liten grad av innsyn i hva som skjer og hvor pengene går. De mener videre det er i mediebyråenes interesse at disse forblir lite transparente og at dette er noe som bidrar til at de kan øke egen profitt. Annonser 3 uttaler avslutningsvis at de mener at mediebyråene gjør den programmatisk modellen mer komplisert enn nødvendig for å nettopp kunne skape denne egenprofitten. ANFO på sin side belyser et annet aspekt av programmatisk annonsering som de mener er et problem:

«Jeg har hørt ledere (sensurert navn) omtalt x som «our media company», ikke som en trading desk eller sånn som dette, men de kjøper masse trafikk, og så lager de – verdiøker og lager et produkt ut av det og selger det videre.»

Her snakker ANFO om byrågrupper som sitter med egne programmatisk tradingdesker, og i så måte også blir «selgere» av et produkt i tillegg til å være rådgivere for annonsørene. De problematiserer slike situasjoner og mener byråene lager et produkt, øker verdien på det og selger det videre. Annonser 3 tar opp samme utfordring og uttrykker sterke meninger knyttet til temaet:

«Har dere hørt om byrågrupper som trader selv? Programmatisk kjøpsverktøy som byråer bruker. Der forteller de ikke hvor du er hen. De gir deg ikke lister over hvilke siter du er på. Du får ikke vite hva innkjøpsprisen deres er. De garanterer bare en pris som du skal betale. En CPM som setter det, så leverer de på det. Men du vet ikke om de kjøpte inn, om du kjøpte inn for 100 da, så tenker vi yes vi klarte 100. Men du vet ikke om de kjøpte inn for 40 og tjente inn for 60. Der er de ikke et mediebyrå, men en broker. Og det er en helt annen rolle. (...) Vi nekter å bruke det.»

Annonser 3 har gått så langt som å uttale at de ikke benytter seg av programmatisk tjenester gjennom byrågrupper med egne tradingdesker, og begrunner det med ikke-transparente prosesser og tvetydige roller på byråsiden. Mediebyråsiden selv skjønner annonsørens skeptisisme og uttaler følgende:

«Jeg har selv vært på kundesiden og kjenner til den skeptisismen når det kommer til byrå som lanserer nye produkter og tjenester de selv vil utforske. Jeg skjønner at det er en skeptisisme annonsøren kan oppleve når man blir introdusert for slike nye tjenester som er in-house hos byrået. Men så lenge man kan vise til at visse annonseringer gir visse resultat bør man kunne selektere deretter, kontra det å tviholde på gamle direktekjøpsmetoder som man har gjort i mange år.»

- Mediebyrå 1

«Jeg skjønner den skeptisismen som er mot programmatisk annonsekjøp. Men den kjøpsmodellen varierer veldig fra tradingdesk til tradingdesk og fra byrå til byrå. Enkelte opererer med veldig åpne modeller der de viser hvor stor eller liten cut de tar av CPM prisen, mens andre byråer og tradingdesker opererer mer i det skjulte og kun gir en sluttpris på kassalappen.»

- Mediebyrå 1

Mediebyrå 1 uttrykker forståelse for annonsørens generelle skepsis knyttet til programmatisk annonsering, men mener likevel de bør fokusere på resultatene av annonseringen. Hva gjelder innsyn i den programmatisk kjøpsprosessen, mener de at dette varierer veldig fra mediebyrå til mediebyrå. Det refereres til annonsørens ønske om å se hvor pengene faktisk går i det programmatisk løpet, og her mener mediebyrå 1 at enkelte byråer gir fullt innsyn og viser blant annet hvor mye som går til selve annonseringen og hvor mye som blir byråets egen provisjon. På den annen side uttaler de også at andre byråer opererer med mer lukkede prosesser og kun viser «sluttprisen på kassalappen». Annonsør 3 tar avslutningsvis opp følgende hva gjelder programmatisk annonsering knyttet til det teoretiske moral hazard-begrepet:

«Bare det at mediebyråer har et slikt produkt syns jeg er helt hårreisende. De vil jo tjene penger, men det må presenteres for det det er. Det er ikke en byråtjeneste, men et mediesalg. (...) Vi har erfart at vi plutselig har havnet på russiske sider hvor vi ikke skulle være. Helt irrelevant i forhold til vår drift. Mikroskopiske volumer var det, det skal sies. Men det er jo et mysterium at vi i det hele tatt har havnet der.»

I tillegg til tidligere nevnte bekymringer knyttet til mediebyråenes måte å håndtere programmatisk annonsering på, belyser annonsør 3 her en annen side av temaet som vil kunne være interessant å se nærmere på. Siste delen av sitatet – «Men det er jo et mysterium at vi i det hele tatt har havnet der.» - kan ses på som en uttalelse rettet mot mediebyråenes kompetanse. I dette spesifikke eksempelet vil det være naturlig å tro at det aktuelle mediebyrået annonsør 3 snakker om, ikke med intensjon lot annonsene dukke opp på disse russiske nettsidene. I så måte vil man kunne si at annonsør 3 i dette tilfellet satt spørsmålsteget ved byråenes evne til å kontrollere hvor annonsene dukket opp. Å betvile evnen til en annen part i en relasjon omtales gjerne av litteraturen som *adverse selection*.

4.1.2.2 Adverse selection – teknisk og funksjonell kvalitet

Adverse selection handler, som tidligere nevnt, om at den ene parten i en relasjon tviler på kompetansen og kvaliteten til den andre. Her setter den ene parten i en relasjon altså spørsmålsteget ved den andre partens evne til å utføre gitte oppgaver (Rao og Mahi 2003). Annonsør 3 uttaler følgende på spørsmål om mediebyråenes kompetanse:

«Ja, det tror jeg. De er kjempeflinke. De jobber med helt spesialiserte ting hele tiden, alle sammen.»

Annonsør 4 bifaller til en viss grad, men identifiserer også en endring:

«Jeg tror jeg og mine kollegaer har stor respekt for kompetansen til mediebyrå på medier. (...) Som bransje så kan de av og til bli litt lettvektene. Det har blitt litt annerledes nå som det digitale har blitt så toneangivende.»

Her poengteres det at annonsør 4 overordnet sett har tiltro til mediebyråenes kunnskap på medier, mens de også implisitt indikerer at dette kan se ut til å forandre seg i lys av utviklingen innenfor det digitale. De omtaler også bransjen som helhet som «litt lettvektene» og utdypet videre i intervjuet at dette i stor grad handler om gjennomsnittlig bransjetid og stor grad av gjennomtrekk innad i byråene. Annonsør 4 mener bransjen i stor grad preges av mange nye, unge mennesker, uten erfaring fra bransjen som heller ikke blir lenge i samme stilling. De har videre en oppfatning av at dette kan påvirke kompetansenivået i negativ forstand.

«I varierende grad fordi at det er også hos mediebyråene varierende kunnskap (...). (...) selv om en har drevet med og kjøpt digitale medier programmatisk og i hermetegn manuelt over flere år, så har en allikevel for liten kunnskap i å vurdere hvor gode disse kjøpene er sammenlignet med andre kanaler som vi har historikk på og bedre målinger på hvor effektive og gode de er.»

- Annonser 5

På spørsmål om mediebyråenes kompetansenivå er godt nok svarer annonsør 5 at det varierer. Igjen dras programmatisk annonsering på banen igjen og det gjøres et poeng av at byråene ikke har god nok kunnskap hva gjelder å vurdere disse programmatiske kjøpene opp mot andre kanaler hvor det eksisterer historikk. ANFO sier følgende hva gjelder mediebyråenes kompetansenivå knyttet til programmatisk annonsering:

«(...) så treffer jeg på annonser som er rettet mot meg, til meg selv, og jeg forstår hvorfor de er der. Så programmatisk fungerer, de må bare få kontroll på dette. Og dette er jo en jobb som mediebyråene bør gjøre.»

- ANFO

Overordnet sett uttaler de at mediebyråene er spesialisert innen mediekjøp- og håndtering, samt at kompetansenivået er godt jevnt over. Videre presiseres det også at de har tiltro til programmatisk annonsering som plattform, men at mediebyråene har en vei igjen å gå hva gjelder det å få oversikt over aspektene knyttet til kanalen. Her siktes det spesielt mot det å sørge for at annonsene ikke havner på uønskede nettsider. Annonser 1 har tidligere gått til mer drastiske tiltak da de opplevde at kunnskapen hos de byråansatte ikke var god nok. De sa følgende:

«Ja, vi har jo bedt om å bytte ut folk på teamet når vi mener vi ikke mener de tilfører verdi. Ja, absolutt.»

Mediebyråene på sin side identifiserer også at kompetansen hos byråene kan variere:

«Både når det kommer til manglende grad av innsikt grunnet kompetanse hos byrå for eksempel, som ikke klarer å visualisere resultatene godt nok.»

- Mediebyrå 1

På spørsmål om hvorfor det eventuelt er mistillit i relasjonen mener mediebyrå 1 mye handler om byråenes evne til å presentere resultatene til sine kunder på en god måte. De mener manglende kompetanse kan resultere i reduserte evner til å visualisere disse godt nok, som igjen vil kunne påvirke kunderelasjonen.

Samlet sett uttaler annonsørene at kvaliteten til mediebyråene er god, på et overordnet nivå. Til tross for dette, har vi belyst i utsagnene over at det er visse tvil med tanke på byråenes evne knyttet til programmatisk annonsering. Szmigin (1992) skiller kvalitetsbegrepet i to, *teknisk og funksjonell kvalitet*. Dersom man bruker en restaurantanalogi kan man si at teknisk kvalitet handler om råvarene restauranten besitter, utstyret de bruker for å tilberede maten og antall bord de har, mens funksjonell kvalitet handler mer om måten maten tilberedes på, servicen de ansatte tilbyr og tilgjengeligheten på kelnere ved behov. Teknisk kvalitet omtales av litteraturen som lett å kopiere, mens funksjonell kvalitet koster mer tid og ressurser å bygge opp. I vår kontekst kan man eksempelvis definere antall ansatte, kontorlokaler, teknologisk utstyr, rabattavtaler med medier som teknisk kvalitet. Funksjonell kvalitet kan man omtale som kompetansen de ansatte har, kommunikasjonsegenskaper, tilgjengeligheten og relevante rådgivere.

Basert på data vi har hentet inn fra annonsørene, samt utsagnene belyst ovenfor, finner vi det nærliggende å tro at det handler om funksjonell kvalitet hva gjelder mediebyråets evne til å utføre gitte oppgaver. Kompetanse, kunnskapsnivå og kommunikative egenskaper er noe som har blitt nevnt flere ganger, spesielt knyttet opp mot programmatisk annonsering.

4.1.2.3 Teoretiske antakelser – adverse selection og moral hazard

Vi vil nå presentere og besvare våre teoretiske antakelser i samme rekkefølge som de har blitt presentert i teorikapittelet:

Teoretisk antakelse 2: Annonsørene betviler mediebyråenes intensjon

Med forankring i dataene vi har samlet inn, samt utsagnene belyst i analysedelen, legger vi til grunn at vi finner støtte for teoretisk antakelse 2.

Overordnet sett belyser ikke annonsørene selv mange utfordringsområder hva gjelder byråenes bakenforliggende intensjoner. Kick-backs og kritikkverdige rabattavtaler er dog noe som flere annonsører drar fram som aktuelt. Med dette menes mistanker om kanalfavorisering fra byråenes side for å oppnå større provisjoner. Til tross for at uttalelsene tidvis er i hypotetisk form og handler om hva de tror byråene kan gjøre, og ikke nødvendigvis hva de gjør, finner vi det nevneverdig da tre av fem annonsører selv tar opp problemstillingen. Mediebyrå 2 uttaler at det hypotetisk sett er mulig å vinkle anbefalingene til sine kunder i retning av de kanalene som eventuelt skaper mest profitt. Vi skal naturlig nok ikke konkludere på bakgrunn av et hypotetisk svar, men finner det nærliggende å tro at annonsørenes eventuelle mistanker ikke er fullstendig uberettiget da byråene vi har snakket med har forklart at slike handlinger er mulige uten nevneverdig vanskelighetsgrad.

ANFO tar opp dette med åpenhet i relasjonen og innsyn i avtaler som et utfordringsområde de mener er knyttet til mistilliten de har identifisert. Generelt sett finner vi ikke støtte for dette i annonsørenes utsagn. På den annen side tas digitale kanaler igjen opp som et utfordringsområde, hvor vi finner støtte for ANFOs påstander, spesielt programmatisk annonsering. To av annonsørene mener de programmatiske kjøpsmodellene er for lite transparent, hvorav én av de er spesielt kritisk til hvor pengene faktisk går når man handler programmatiske annonser.

ANFO uttaler at store, internasjonale byrågrupper ofte har egne tradingdesker og at det her vil kunne oppstå en rollekonflikt. Dette da byrået, som i utgangspunktet skal være annonsørens rådgiver også tar på seg en selgerrolle. Annonsør 1 bifaller og omtaler det som «hårreisende», som også nevnes som mye av grunnen til at de ikke handler programmatisk gjennom byråenes tradingdesker. Avslutningsvis uttaler også samme annonsør at de mener mediebyråene noen ganger gjør programmatisk mer komplisert enn nødvendig.

Mediebyrå 1 som har erfaring fra kundesiden, uttaler også at vedkommende har forståelse for skeptisismen som er knyttet til det programmatiske, spesielt da byråene selv anbefaler egne tjenester de vil selge. Til tross for dette, mener de at annonsørene også til en viss grad bør være resultatorientert og poengterer at graden av transparens innen det programmatiske vil variere fra byrå til byrå.

Til tross for MBFs uttalelser om at de mener utfordringene knyttet til programmatisk annonsering er på bedringens vei, samt at noen av utsagnene fra annonsørene er i hypotetisk forstand, mener vi det er et grunnlag i datasettet som indikerer at det er en grad av tvil knyttet til byråenes intensjon. Vi oppfatter videre at det virker som en viss skepsis i relasjonen er tilstedeværende, men at denne kan ses på som en «vanlig» skepsis til bransjen som helhet. Annonsør 2 uttaler følgende som belyser dette:

«Du må ha holdningen om at du blir lurt uansett, og så må du bare minimere så du blir minst mulig lurt.»

Summert sett tar fire av fem annonsører opp det de mener er utfordringer knyttet til mediebyråenes bakenforliggende intensjon i forretningsrelasjonen. Vi finner ikke grunnlag til å knytte disse utfordringene til det Williamson (1985) omtaler som menneskelig svik fra byråenes side, men en grad av opportunistisk handlemåte.

Teoretisk antakelse 3: Annonsørene betviler ikke mediebyråenes kompetanse og kvalitet

Med datasettet vårt, samt tidligere belyste uttalelser fra annonsørene tatt i betraktning legger vi til grunn at vi finner delvis støtte for teoretisk antakelse 3.

Generelt sett uttaler annonsørene at de anser kompetansenivået til mediebyråene som høyt og tilfredsstillende, hvorav annonsør 1 blant annet omtaler de som spesialister på sitt felt. På den annen side identifiserer noen av de også utfordringer knyttet til byråenes programmatiske kompetanse.

Annonsør 4 referer til det de omtaler som det digitale skiftet og mener mediebyråbransjen som helhet til en viss grad er litt svekket på kompetansesiden. Dette begrunner de i ansatte uten erfaring og stor grad av gjennomtrekk i byråene, både i stillinger internt og eksternt. Annonsør 5 bifaller, men legger til at de har en oppfatning om at byråene ikke har nok kunnskap til å vurdere de programmatiske kjøpene på en god nok måte. De mener grunnlaget ikke er godt nok til å sammenligne det med eksempelvis mer tradisjonelle kanaler.

Annonsør 1 uttaler at de tidligere har bedt byråene bytte ut folk på deres respektive team da de mente vedkommende ikke «tilførte verdi». Dette kan tolkes på flere måter, men vi finner

det naturlig å tro at dette kan dreie seg om kompetansemangel hos vedkommende som ble forflyttet. Vi skal naturlig nok være forsiktige med å si at dette er indikasjoner på mangel på generell tiltro til byråets evner.

ANFO på sin side uttaler at de anerkjenner at programmatisk annonsering har en effekt, men at de videre mener byråene ikke nødvendigvis har kontroll på alle parameterne knyttet til aktiviteten, og at det faller inn under deres ansvarsområder. Mediebyråene på sin side identifiserer også at kompetansen hos byråene kan variere, som kan påvirke deres evner til å presentere relevante resultater. De uttaler videre at dette kan ha en innvirkning på det ANFO omtaler som mistilliten i relasjonen.

Summert sett identifiserte to av fem annonsører utfordringer knyttet til mediebyråets evne til å utføre gitte oppgaver. Avslutningsvis legger vi til grunn at denne tvilen i stor grad omhandler funksjonell kvalitet, herunder de ansattes kompetanse.

4.1.3 Forhåndstesting og etterkontroll, credence goods og digital markedsføring

Stiglitz (2000; 2002) tar opp forhåndstesting og etterkontroll som mekanismer for å redusere informasjonsasymmetri i en relasjon. I vår industrielle kontekst vil det kunne eksemplifiseres ved at en annonsør tester anbefalte kanalmikser i forkant, eller kontrollerer priser på en gjennomført kampanje i etterkant opp mot en bransjestandard. Tanken bak disse mekanismene er at den mindre informerte parten i relasjonen får en bekreftelse på om arbeidet den informerte parten utfører er bra, samt i prosessen øker eget kompetansenivå knyttet til aktiviteten. Denne økningen av egen kompetanse vil da kunne redusere den asymmetriske informasjonen i relasjonen.

«Vi har hvert halvår en byråsamarbeidsundersøkelse som går ut. Det er et langt spørreskjema. Det er faste ting som måles, rangere på en skala fra 1-5, hvor fornøyd er du med det kreative, prisene, forretningsmessig, prosjektoppfølgning, tider, fakturautsendelser. Både kvalitet, mengde, timing, ja alle aspekter egentlig.»

- Annonsør 3

«Den formelle måten er at vi hvert kvartal har en sånn kundetilfredshetsundersøkelse som går ut til alle brukerne av mediebyrået vårt (...).»

- Annonsør 5

Her uttaler både annonsør 3 og annonsør 5 at de bruker kvalitative mål som går ut til involverte parter på annonsørsiden og måler tilfredsheten de har til samarbeidet. Til tross for at slike tilfredshetsundersøkelser er interessant å bemerke seg, vil det ikke nødvendigvis resultere i at informasjonsasymmetrien i relasjonen reduseres, da denne tar utgangspunkt i hvor fornøyd de ansatte er med relasjonen. Slik vi leser det, dekker en slik undersøkelse få kvantitative parametere, eksempelvis annonsepris og hvor mange som ser annonsen. Da vil det kunne være vanskelig å evaluere om annonseringen presterer bra i forhold til standardmål i bransjen. Annonsør 2 sier følgende på spørsmål om hvordan mediebyrå evalueres:

«(...) vi har hvert fall fem-seks ulike salgsmål som de må levere på, og så har de noen som er mer kvalitative som går på omdømme, kundetilfredshet og så kvalitative (mål) til sitt fagområde.»

Annonsør 2 opplyser om at de har en rekke kvalitative, så vel som kvantitative parametere de måler relasjonen med mediebyrået på. De uttaler at dette er målinger som gjøres på et overordnet nivå, hvor hele rammeverket av samarbeidet evalueres, i tillegg til å se på detaljer knyttet til eksempelvis enkeltkampanjer og ulike kanalmikser.

«For eksempel ved et TV-kjøp, da TV var en viktig investering, så brukte man et byrå her, en tredjepart, som kontrollerte prisnivåene (...).»

- Annonsør 1

Annonsør 1 snakker her spesifikt om TV som markedskanal og hvordan de brukte en tredjepart for å kontrollere prisnivåene. Flere av annonsørene nevner også dette:

«Vi bruker audit-byrå på mediebyrået sine TV-kjøp. Det er en uavhengig enhet som ettergår mediebyråets TV-kjøp.»

- Annonsør 4

«Nå hadde vi et audit-selskap som sjekket om de klarte å levere det de sa de skulle. Det er en uavhengig tredjepart.»

- Annonsør 3

I sitatene ovenfor nevner tre av annonsørene at de bruker en tredjepart for å kontrollere mediekjøp knyttet til TV. Vi finner det interessant at det brukes et uavhengig audit-selskap for å kontrollere om kjøpene har vært gode eller dårlige. På oppfølgingsspørsmål rundt dette belyses flere grunner. Kapasitet nevnes som en grunn, hvor én av annonsørene sier de ikke har kapasitet til å kontrollere alle kjøpene som gjøres på deres vegne. Flere nevner også dette med kompetanse, og sier at det kreves et visst kompetansenivå for å forhåndsteste og kontrollere om de aktuelle annonsekjøpene har vært gode i forhold til en gitt bransjestandard. Annonsør 4 belyser dette:

«Men du må ha peiling for å kjøpe peiling. Hvis du sitter og ikke har den innsikten i forretningsmodellen til mediebyråene, så blir det vanskelig.»

Her påpeker annonsør 4 at du må «ha peiling for å kjøpe peiling», noe som går igjen hos annonsørene. Flere påpeker at du må vite hva gode mål er for å kunne teste og kontrollere om man har gjort gode kjøp. Det kan eksempelvis være vanskelig å kontrollere om prisen på en gitt bolig er god uten å vite hva tilsvarende boliger i tilsvarende områder selges for. I vår industrielle kontekst har man mange ulike og komplekse måleparametere, herunder sesongindekser, CPM-priser(prisnivå på aktiviteten), klikk- og konverteringsrater, formater på materiell og geografisk segmentering, samt mange publisister som igjen bruker ulike standardmål på disse. Vi finner det logisk at dette er vanskelig å ha full kontroll på til enhver tid. Annonsør 3 uttaler videre:

«Mens i tillegg får jo de bonuser i forhold til hva de produserer for oss. Det går på hvilke priser har de oppnådd.»

«Det er derfor jeg har så innmari stor tro på økonomiske insentiver. Du må være utrolig forsiktig på hvordan du setter opp betalingen. Med en gang du gir mediebyrået et insentiv for å gjøre en ting, så er det vanskelig å stille spørsmål med hvorfor de gjør som insentivet tilsier.»

Annonsør 3 uttaler at de i stor grad bruker økonomiske insentiver i samarbeidet med tilhørende mediebyrå. Her får altså mediebyrået mer betalt dersom de møter visse økonomiske parametere annonsøren har satt, eksempelvis kan dette dreie seg om gjennomsnittlige priser mediebyrået har forhandlet fram over flere kampanjeløp. Annonsøren

uttaler at de bruker slike insentiver for å «motivere» byråene til å prestere godt, da det, som tidligere nevnt, kan være vanskelig å teste og kontrollere arbeidet som gjøres uten å ha detaljert kunnskap om hva som faktisk skal kontrolleres. Paradoksalt nok er det annonsørene selv som legger disse økonomiske parameterne til grunn, og som tidligere belyst vil det også kunne kreve en viss kompetanse for å avgjøre om et slikt parameter anses som godt eller dårlig. Denne utfordringen er noe de selv også identifiserer:

«Jeg tror problemet som jeg opplever med mediebyråer som lover er at de lover det du ber om at de skal love. Og alt det du ikke ber om har de spillerom på. (...) Ingen problem med å nå det, men så ser vi at alle andre parameter vi ikke ba om sank.»

- Annonsør 3

Igjen nevner annonsør 3 at byråene leverer på det de er bedt om å levere på, og at de har observert at de andre parameterne som ikke var i fokus sank. Med uttalelsene ovenfor tatt i betraktning anser vi det dermed som viktig for annonsørene å legge riktige parametere til grunn for å tilstrekkelig kunne måle effekten av samarbeidet. Flere av annonsørene har dog problematisert det å måle kvaliteten på tjenestene mediebyråene leverer. Varer og tjenester som er vanskelig å måle kvaliteten på omtales gjerne av litteraturen som *credence goods* (Balafoutas, Kerschbamer og Sutter 2013).

Credence goods er som nevnt varer og tjenester det er vanskelig å måle kvaliteten på. I tillegg er det heller ikke gitt at kunden faktisk opplever fordelene av slike tjenester, selv etter bruk (BusinessDictionary, 2017). Balafoutas, Kerschbamer og Sutter (2013) belyser i sin forskning hvordan bransjer med slike tjenester er spesielt utsatt for informasjonsasymmetri. I vår industrielle kontekst finner vi disse teoriene høyst relevant, og ville gjennom datainnsamlingen belyse om tjenestene mediebyråene leverer er å anse som *credence goods*, og hvordan det eventuelt påvirker mulighetene for forhåndstesting og etterkontroll. Annonsør 1 uttaler følgende knyttet til denne tematikken:

«Det er egentlig veldig vanskelig å sette de KPI-ene, så vi har valgt å ikke gjøre det på digitalt. (...) Men det er vanskelig å gjøre det på pris. Prisen er i stor grad satt og vi kjøper på pris. Det går litt på tilbud og etterspørsel. Så det er klart det er vanskelig å sette prisgarantier på digitalt. (...) Men så blir det en kvalitativ vurdering i dette i forhold til samarbeidet. Hvor proaktive de er, og hvor god trafikk vi ser at vi får.»

I tråd med det som tidligere har blitt belyst i analysedelen, uttaler annonsør 1 her at det er særskilte utfordringer knyttet til den digitale aktiviteten. Annonsør 1 uttrykker her at det er vanskelig å sette nøkkelparametere (KPI-er) knyttet til det digitale og at de i stor grad vurderer dette kvalitativt, med eksempelvis tidligere nevnte tilfredshetsundersøkelser. Vi har tidligere belyst at flere annonsører bruker uavhengige tredjeparter for å evaluere visse aktiviteter, spesielt knyttet opp mot TV. Hva gjelder digital markedsføring belyses det en del særskilte utfordringer knyttet til dette. Annonsør 4 uttaler det følgende:

«Men de utarbeidet løsninger for digitale audit-selskap også, men vi har ikke gått om bord i det. Det krever ganske mye av oss også. Å klare det å bruke audit. Man må liksom forstå gamet litt. Så når jeg er med i de audit-møtene så må jeg holde meg litt i bordplata, det er ganske komplekst.»

Her nevner annonsøren at det finnes alternativer for uavhengige tredjepartsselskaper som skal kunne kontrollere digitale aktiviteter, men at de selv ikke benytter dette da det krever mye av dem selv, og uttaler selv det å bruke audit-selskap som komplekst. ANFO på sin side drar igjen inn dette med programmatisk annonsering som et særskilt utfordringsområde hva gjelder tjenester som er vanskelig å måle kvaliteten på. De uttaler følgende:

«Det er akkurat det samme som den der programmatiske verdikjeden der du plutselig skulle få påslag på 20 prosent «tech-kostnader». (...) uten at noen har svar på hvorfor du skal ha det.»

Ovenfor nevner ANFO kostnader knyttet til programmatiske aktiviteter (tech-kostnader/teknologikostnader) som de mener er vanskelig å vite hva betyr. Annonsør 2 bifaller og uttaler følgende:

«Teknologikost – førti prosent av alt vi betaler går på teknologi – og vi har ikke noen anelse om vi betaler riktig teknologikost»

Mediebyråene på sin side deler mange av oppfatningene annonsørene selv belyser. Mediebyrå 1 uttaler følgende:

«Det er ikke alle annonsører som har verken kapasitet eller kompetanse til å ta reelle vurderinger når det kommer til for eksempel return of ad spend – ROAS – rett og slett return of investment. Det er gjerne vi som hjelper kunden med å se på kampanjebasis, kvartalsvis, årsvis og slikt.»

«Større kunder har gjerne bygd opp in-house miljøer for å kunne henge med på trendene for å kunne se oss i kortene bedre. (...). Det er ikke til å legge skjul på at når man skal gå live med en kampanje, så er man avhengig av noen som kan produsere materiellet og en kunde som klarer å holde kontrollen internt og følge med på hva som skjer.»

Mediebyrå 1 uttaler her mye av det som implisitt er belyst tidligere, nemlig at det å evaluere nøkkelparametere på en god måte, krever et visst kompetansenivå. Videre tilføyes det at de selv gjerne hjelper kunden med å evaluere dette, noe som etter vår mening kan redusere den effekten disse test- og kontrolltiltakene opprinnelig skal ha. Dette da poenget med disse tiltakene er at annonsørene selv, eller via uavhengige parter, skal kunne teste og/eller kontrollere det mediebyråene presenterer. Dersom mediebyråene er med på å bestemme parametere de skal kontrolleres på, vil slike kontroller i visse tilfeller være til liten nytte hva gjelder reduksjon av informasjonsasymmetri. Mediebyrå 2 uttaler avslutningsvis følgende som støtter mediebyrå 1 sine uttalelser:

«Noe av det kan jo også være at de ikke alltid vet hvilke spørsmål de bør stille.»

4.1.3.1 Teoretiske antakelser – forhåndstesting og etterkontroll, credence goods og digital markedsføring

Vi vil nå presentere og besvare våre teoretiske antakelser i samme rekkefølge som de har blitt presentert i teorikapittelet:

Teoretisk antakelse 4: Forhåndstesting og etterkontroll av mediebyråenes aktivitet vil redusere informasjonsasymmetrien i relasjonen.

Datasettet vårt tatt i betraktning, legger vi til grunn at vi ikke har grunnlag til å besvare teoretisk antakelse 4. Vi har dog en del implikasjoner fra intervjuene vi har foretatt, disse vil bli presentert i det følgende.

Vi har i dataen som er samlet inn lite informasjon som konkret svarer på om annonsørene mener at forhåndstesting og etterkontroll vil redusere informasjonsasymmetrien i relasjonen. Dette kan skyldes flere ting, herunder at vi ikke har operasjonalisert teorien godt nok i spørsmålene vi har stilt, samt at teorien vil kunne oppfattes som en selvfølge og derfor ikke har blitt besvart direkte. På den annen side uttrykker samtlige annonsører at de har kvalitative og/eller kvantitative verktøy implementert i den hensikt å måle effekten av samarbeidet med tilhørende mediebyrå. Det vil være naturlig å anta at dette gjøres av en grunn, nemlig det å til en viss grad kontrollere det arbeidet mediebyråene gjør. I tillegg bruker også tre av fem annonsører uavhengige audit-byråer som har til eneste hensikt å kontrollere visse aspekter av mediebyråenes drift opp mot en spesifikk kunde.

Det er videre naturlig å anta at slike tiltak vil kunne resultere i at annonsørene får større innsikt i byråenes aktiviteter som mest sannsynlig vil resultere i at informasjonsasymmetrien knyttet til disse aktivitetene vil kunne reduseres. Vi legger dermed til grunn at det er stor sannsynlighet for at teoretisk antakelse 4 støttes, men vi har som tidligere nevnt ikke nok konkret data til å finne støtte annet enn implisitt.

Teoretisk antakelse 4.1: Det er vanskelig for annonsørene å måle kvaliteten på tjenestene mediebyråene leverer

Teoretisk antakelse 4.2: Forhåndstesting og etterkontroll av digitale aktiviteter oppleves som komplisert for annonsøren

Med forankring i datasettet vårt, samt utsagnene som er drøftet i tilhørende analysedel, legger vi til grunn at vi finner delvis støtte for teoretisk antakelse 4.1 og 4.2.

Mens de kvalitative kontrolltiltakene dreier seg mer om hvor fornøyd annonsørene er med de ulike aspektene av relasjonen, vil det være naturlig å tro at kvantitative tester og kontrolltiltak knyttet til aktuelle nøkkelparametere, vil kunne kreve kompetanse knyttet til den aktuelle markedsaktiviteten. Annonsør 4 belyser dette på en informativ måte da de uttaler at «man må ha peiling for å kjøpe peiling». Dette går igjen hos annonsørene som nærmere samstemt uttaler at man må vite hva man skal kontrollere for å kontrollere det effektivt.

Videre uttaler annonsør 5 klart at dersom de fokuserer på ett spesifikt område rundt en aktivitet, ser de tendenser til at andre fokusområder blir mindre prioritert. Dette støtter implisitt viktigheten av å kontrollere riktige parametere. Avslutningsvis ser vi det også relevant at flere byråer bruker uavhengige tredjeparter for å kontrollere visse parametere. Dette anser vi også som implikasjoner på at det faktisk krever en viss kompetanse for å kontrollere slike aspekter. Dersom det ikke hadde gjort det, finner vi det sannsynlig at annonsørene selv ville utført kontrollen. På den annen side opplyser én av annonsørene at de gjør dette på grunn av mangel på kapasitet til å gjøre det selv. Dette kan selvsagt også påvirke disse avgjørelsene.

Mediebyråene på sin side bekrefter antakelsene vi har lagt til grunn. De uttaler at de ofte samarbeider med annonsører som verken har kapasitet eller kompetanse til å evaluere relasjonene tilstrekkelig, spesielt når det kommer til økonomiske nøkkelparametere.

Annonsørene belyser selv utfordringene knyttet til å vurdere kvaliteten på mange av medieaktivitetene som går gjennom sine respektive mediebyrå. Det digitale medielandskapet tas spesielt fram som et utfordringsområde. Eksempelvis uttaler annonsør 1 at det er vanskelig å fastsette nøkkelparametere til den digitale aktiviteten. De har i stor grad valgt å ikke gjøre dette videre, og sier at mye av det digitale nå måles kvalitativt med hvor fornøyd de er med aktivitetene og hvilke utslag de gir knyttet til egen drift. Annonsør 4 snakker om at det finnes tredjeparts kontrolltiltak også på det digitale, men at det krever mye av dem selv og at de derfor ikke bruker det.

Andre annonsører belyser dette med kostnader knyttet til programmatisk annonsering som de ikke klarer å spore til en særskilt aktivitet. Dette er noe som de mener gjør at den programmatisk aktiviteten er vanskelig å måle som lønnsom eller ikke. ANFO bifaller, og mener åpenhet er en av de største utfordringene knyttet til programmatisk aktiviteter, nemlig at den er så lite transparent at den er vanskelig å forstå. Totalt tar tre av fem annonsører opp utfordringer knyttet til det å måle kvaliteten av mediebyråets tjenester, spesielt relatert til det digitale. Dette tatt i betraktning, samt kompetanseforskjellen belyst i del 4.1.1 om informasjonsasymmetri, finner vi det naturlig å legge til grunn at det er delvis støtte for antakelse 4.1 og 4.2.

4.1.4 Signalteori

Lee, Ang og Dupleaar (2005) argumenterer i sin forskning for at informasjonsasymmetri kan reduseres ved hjelp av signaler. Et signal defineres i denne konteksten som en handling gjort av den bedre informerte parten i en relasjon for å bevise ekte karakteristika. Disse signalene skal sendes på en troverdig måte, og mottakeren skal per definisjon oppfatte at signalene faktisk løser et definert problem. Et signal kan både være kostbart og mindre kostbart. Et eksempel på et mer kostbart signal i vår industrielle kontekst kan være at et mediebyrå drar med et helt kundeteam til en kunde for å forklare den programmatiske kjøpsmodellen. Et mindre kostbart signal kan eksempelvis være at en rådgiver setter av 15 minutter i uka på en telefonsamtale med en annonsør for å gi en oppdatering på et digitalt kampanjeløp. Videre påpeker Spence (2002) at mennesker og organisasjoner kan sende ut signaler som ikke nødvendigvis er med vilje, og hvordan disse kan komme i konflikt med de signalene de faktisk vil sende ut. I denne delen av analysekapittelet er vi interessert i å se nærmere på hvilken grad mediebyrå bruker slike signaler, og hvordan disse oppfattes av annonsørene.

«Men i forrige tilfelle hvor jeg sa snakket om bonusmål, så var mediebyrået imot det. De sa det vil vi ikke ha. Og det syns jeg er en veldig ærlig ting da. Da takker de nei til penger. Tjenesten vår er bedre hvis de ikke gjør det. Det er vel sånn jeg også kanskje syns det er best da.»

- Annonsør 3

Her snakker annonsør 3 om at de bruker økonomiske insentiver for å «motivere» byrået til best mulige prestasjoner, og at mediebyrået ikke anbefalte at slike insentiver ble brukt. Dette oppfattet videre annonsøren som ærlig, og omtaler det som positivt. På mange måter kan dette ses på som et troverdig signal fra byrået om at økonomiske bonusordninger ikke er nødvendige for at de skal gjøre en god jobb. Vi anser det dermed som et fungerende signal fra byrået. Annonsør 2 belyser en litt annen side:

«Ja, men det krever, og du må putte inn mye innsats selv siden det ikke er transparent i det hele tatt. Ingen har insentiv til å si «vi er det første byrået som er fullt transparent, vi kan vise alt, vi kan benchmarke mot ditt mediebyrå, vi kan garantere at dette er best praktisk», det er ingen som er for å gjøre det.»

Annonsør 2 uttaler at de savner at byråene streber etter å være mest mulige transparente i sin operasjonsmodell og at det mangler insentiver for at byråene skal jobbe mot åpne modeller. De tar videre opp det som kan anses som et signal som ikke nødvendigvis sendes ut med vilje, og som til og med kan komme i konflikt med de signalene byråene faktisk vil sende ut. Vi finner det naturlig å anta at byrå generelt prøver å virke mest mulig transparente, i alle fall i kommunikasjonen utad. Det kan det derimot virke som om annonsør 2 oppfatter at det at dette ikke kommuniseres i klartekst betyr at det ikke prioriteres fra byråsiden. Mediebyrå 1 uttaler følgende knyttet til åpenhet:

«Og det er veldig viktig for oss som mediebyrå å være transparent overfor kundene våre. Vi ønsker ikke å sitte med medieinvesteringer som de ikke har innsikt i. Og vi ønsker å dele de analysene vi gjør og de ulike kanaluttakene på en god måte som gjør at de også kan se hvorfor vi argumenterer og begrunner de valgene vi gjør.»

Mediebyrå 1 presiserer at de ønsker å bli oppfattet som transparente og at annonsørene skal være mer delaktige i kjøpsprosessene. Det kan virke som, basert på uttalelsene til mediebyrå 1, at byrået ønsker å signalisere åpenhet overfor sine kunder. På den annen side vil det i mange tilfeller være mottakerne av signalet som definerer om signalet er godt eller ikke. Hadde man kunne generalisert på bakgrunn av de to ovennevnte sitatene, kunne man sagt at signalene åpenbart ikke er gode nok, da de ikke løser problemene til annonsør 2, som er mangel på åpenhet.

«(...) mediebyråene sier at «det her skal vi håndtere, dette er en sånn whitelisting som vi skal drive med for at vi unngår dette», men det funker jo ikke godt nok (...).»

- ANFO

ANFO mener mediebyråene prøver å sende ut signaler på at de skal håndtere utfordringene knyttet til annonsesvindel og programmatisk innhold, men at de i praksis ikke gjør en god nok jobb. Med ANFO sine uttalelser i mente kan man diskutere om signalet byrået sender ut her er «kostbart» nok. At de sier at de har kontroll på den programmatiske prosessen gir ikke nødvendigvis nok trygghet til annonsørene sett opp mot utfordringene knyttet til det. MBF uttaler seg i denne sammenheng om det man kan omtale som mer kostbare signaler:

«Om man går inn på hjemmesiden vår, så ser du hvilke verktøy mediebyråene skal ha. Det er et krav at de har disse for å være medlem her. De må man ha for å konsultere annonsørene. Det er verktøy som koster masse penger. Alt fra lisenser og baser hos blant annet Kantar og Nielsen. (...) Det er mye innsikt øverst i trakten som skal resultere i anbefalinger til kunden som skal gi de best ROI.»

Her snakker MBF om lisenser mediebyråene som er medlem av MBF har, og hvordan disse skal tilføre deres respektive kunder verdi. Dette kan anses som kostbare signal, da man faktisk må skaffe seg disse lisensene og tilgangene for å kunne signalisere ut at man har dem. Til tross for dette kan man stille spørsmålstegn om signalet er nært nok mottakeren, da det sendes ut fra en organisasjon som representerer en rekke byråer som igjen representerer et hundretall av annonsører.

Oppsummert kan vi fra dataen vi har samlet inn som direkte kan relateres til signalteori ikke konkludere hvorvidt signalene byråene sender ut er tilfredsstillende for tilhørende annonsører. Det går igjen at mediebyråene og MBF uttaler at de vil sende ut signaler om åpenhet og transparens, samt mer kostbare signaler som omhandler tekniske lisenser som skal gi kundene merverdi. Til tross for dette har vi belyst gjennom hele analysedelen at annonsørene blant annet stiller spørsmålstegn til åpenheten til programmatisk annonsering. Ifølge Lee, Ang og Dubleaar (2005) skal slike signaler faktisk løse «problemet» den mindre informerte parten i relasjonen har. Dersom man bruker programmatisk annonsering som eksempel, ser vi klare indikasjoner på at signalene mediebyråene sender ut ikke virker tilstrekkelige hva gjelder transparens, samt utfordringene knyttet til mediebyråenes intensjon og kompetanse. Vi poengterer avslutningsvis at disse indikasjonene kun gjelder det vi har drøftet knyttet til programmatiske aktiviteter.

4.2 Tillit

I denne delen vil vi ta for oss tilliten mellom annonsør og mediebyrå. I intervjuguiden la vi spesielt vekt på *kommunikasjon, relasjoner, evne, integritet og velvilje*, som vi baserte på litteraturgjennomgangen og de innledende intervjuene. Disse komponentene skal ha en påvirkning på hvorvidt en part stoler på en annen. Avslutningsvis i denne delen vil vi diskutere hvilket *tillitsnivå* vi anser at relasjonene befinner seg i. Vi vil nå ta for oss disse delene systematisk.

4.2.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres som «(...) the formal as well as the informal sharing of meaningful and timely information between firms» (Anderson og Narus 1990, sitert i Morgan og Hunt 1994, 25). I denne konteksten handler kommunikasjon handler ifølge definisjonen om en formell eller uformell deling av meningsfull informasjon. Gjennom kodingen kom det spesielt frem to temaer da vi snakket om kommunikasjon, mediebyråenes formidlingsevne og annonsørens kompetanse. Dette var også noe de tre innledende intervjuene med ANFO, MBF og mediehuset nevnte som mulige problemområder. Disse to temaene ligger tett sammen.

Representanten fra mediehuset forklarte oss at mediebyråets formidlingsevne kunne være et problemområde i den forstand at mediebyråer kan være lite pedagogiske overfor kundene sine. Representanten fra MBF forklarte følgende på spørsmål om formidlingsevnen til mediebyråene er et problem når det kommer til programmatisk kjøp:

«De har blitt flinkere ja. Der ser jeg min rolle kommer inn også. Om man skal generalisere på noe, så kan vi stå i kjølevannet av det. Hva det er, hva det betyr, hvilke spørsmål man skal kunne stille sitt mediebyrå om man er usikker på hva ting koster, hvordan prosessen er. Det vil våre medlemmer kunne svare godt på. Jeg tror som med alt annet, at man får et stammespråk, og vi er veldig flinke på trebokstavforkortelser, vi har en hel liste på hjemmesiden. Men at språk er makt og at man på en måte glemmer at man selv er profesjonell, og at det er et fagområde som krever at noen forteller en hvordan dette er. Og det er lett at man da ikke tør å spørre spørsmål, ikke har tid til å sette seg inn i det. Men jo mer kompetanse man har, jo flinkere blir man til å kjøpe tjenester»

MBF forklarer at formidlingsevnen er blitt bedre, men problematiserer dette med «stammespråk». Det er lett å bli opptatt av »moteord» og trebokstavforkortelser. Det blir på mange måter et eget språk i bransjen, og det kan kanskje være vanskelig for annonsørene å spørre om hva enkelte ting betyr for å ikke virke inkompetent. Videre forklarer MBF at kompetanse og formidlingsevne henger tett sammen. Logikken bak dette er at jo mer kompetent kjøperen (annonsøren i dette tilfellet) er innenfor det mediebyråene tilbyr, desto enklere er det for vedkommende å forstå motparten, som igjen gjør det enklere å kjøpe tjenester. ANFO er på mange måter enig i at formidlingsevnen og annonsørens kompetanse

rundt fagfeltet henger tett sammen. De forklarer at annonsørene blir flinkere rundt digitale kjøp og de tjenestene mediebyråene leverer, men at det alltid vil finnes et naturlig «kunnskapsgap». ANFO svarer følgende på hvorvidt tilliten påvirkes av mediebyråenes formidlingsevne:

«Selvfølgelig, det har det jo. Også har det med kunnskap å gjøre, for per definisjon forventer du jo at mediebyrået skal vite litt mer om mediemarkedet enn det du gjør selv. Men du må jo på en måte stole på at ikke dette her »gapet« misbrukes da. Og det er klart – grunnen til at jeg kjøper gjennom et mediebyrå er jo for at det har ikke vi tid og anledning til å (...) – der kjøper du deg fri, men du må jo være sikker på at du ikke blir utnyttet da, og misbrukt, det er det det går på tror jeg. Også blir jo annonsørene flinkere og flinkere, men de vil jo alltid ligge lite grann bak de som er eksperter, det ligger jo i sakens natur. Jeg tror litt av løsningen også er det at annonsørene blir litt mer opptatt av media, for det har vært litt sånn lavinteresse.»

ANFOs representant forklarer også at han tror at en løsning rundt dette med kommunikasjon er at annonsørene tar med eierskap til faget, og blir mer kompetente rundt dette med media. Noen av annonsørene uttaler at de stoler på mediebyråets rapportering, noe følgende utsagn fra annonsør 5 eksemplifiserer:

«Vi er nødt til å ha den holdningen at mediebyrået vårt skal være partneren vår og ikke en relasjon der vi er usikre på om de vil oss vel og om de vil oss det beste. For hvis vi har det da kan vi alltid komme med 17000 spørsmål og aldri komme oss noe lengre. Vi er nødt til å stole på at de gjør det beste for oss.»

Uzzi (1997) forklarer at informasjon som kommer fra en man stoler på, effektiviserer beslutningsprosessen. En av annonsørene svarte at de alltid tok kontakt med mediebyrået før en stor avgjørelse, fordi de fungerte som en ekspert, og igjen minimerte deres beslutningsrisiko:

«Ja, la oss si det sånn at våre egne folk stoler ikke på våre egne mediefolk. Internt stoler man mer på mediebyrå enn våre egne folk. Men det har sånn med alt, ikke bare det med media. Vi vil ha en objektiv partner. Og da blir mediebyrået en objektiv partner, med sine særtrekk da.»

- Annonsør 2

Overordnet sett var formidlingsevnen til mediebyråene ansett som tilfredsstillende, men en utfordring ble mer tydelig, nemlig dette med programmatisk kjøp som samtlige av de innledende intervjuene våre problematiserte. Annonsør 3 svarte følgende på hvorvidt mediebyråene er flinke til å forklare fordeler og ulemper med hva de selger:

«Ja, de er vel det. Men akkurat programmatisk er jo ganske komplisert. Men vi har jo pusket de på å få oversikt over for eksempel hvis vi putter 100 kroner inn her, hvor mye ender opp som mediekjøp. På hvilke steder er det det lukes penger ut da. Vi har fått en gjennomgang på det. Men igjen altså, åpenhet bygger tillit og hver gang det ikke er åpent blir man jo undrende da. Hvorfor vet jeg ikke det her? Hvorfor forteller de ikke det her?»

At programmatisk kjøp er utfordrende støttes av annonsør 4:

«(...) For meg er dette basic kompetanse, men så har jeg jobbet på andre siden av bordet. Men nå er det lenge siden, så jeg sliter jo med det programmatisk. Det gjør jeg jo.»

Annonsør 5 forklarer at programmatisk fortsatt er relativt nytt, og at det da er mangel på historisk sammenligningsgrunnlag for å kunne vite hvorvidt det fungerer hensiktsmessig. Annonsøren svarer følgende på spørsmål knyttet til denne tematikken:

«I varierende grad fordi at det er også hos mediebyråene varierende kunnskap da i virkelig å forstå hvordan dette her virker fordi at selv om en har drevet med og kjøpt digitale medier programmatisk og i hermetegn manuelt over flere år, så har en likevel for liten kunnskap til å vurdere hvor gode disse kjøpene er sammenlignet med andre kanaler som vi har historikk på og bedre målinger på hvor effektive og gode de er.»

- Annonsør 5

Som nevnt, den overordnede meningen blant annonsørene er at mediebyrået generelt er flinke til å rapportere. Et sitat fra annonsør 2 fanger dette godt:

«Mediebyråene er veldig dyktige på rapportering, både økonomisk og medieteknisk, der er det ikke noe problem. Der er de mye bedre enn oss.»

Resultatene fra datasettet tyder på at mediebyråene generelt sett er gode til å kommunisere resultater gjennom rapporter og møter, men at programmatisk aktiviteter byr på utfordringer. Som nevnt i del 4.1.3 er disse tjenestene ofte vanskelige å vurdere kvaliteten på. Dette kan føre til et usikkerhetsmoment i relasjonen, som igjen kan være påvirket av hvor åpent programmatisk kjøp faktisk er. Når det er sagt er programmatisk annonsering en relativt ny tjeneste, og det er nærliggende å tro at annonsørene vil få mer kunnskap til tjenesten over tid. Denne kunnskapen kan igjen påvirke hvordan annonsørene prosesserer det mediebyråene formidler. Det kommer dog frem i datamaterialet at annonsørene er opptatt av eget kompetansenivå, og mener det er viktig for å få det meste ut av et relasjonen. Annonsør 1 og 4 sa følgende:

«(...) Du må vite hva som foregår for å være en profesjonell innkjøper av mediebyråtjenester.»

- Annonsør 1

«(...) du må ha peiling for å kjøpe peiling.»

- Annonsør 4

Det bør nevnes at disse to annonsørene var de som var mest opptatt av intern kompetanse, og begge hadde jobbet på »andre siden av bordet», altså på mediebyråsiden tidligere i sin karriere. Dette kan igjen ha påvirket synet deres på hva som kreves av annonsøren i denne relasjonen.

Mediebyråene vi snakket med forklarte at annonsørenes kompetansenivå varierer stort. Noen annonsører har sterk intern kompetanse knyttet til de tjenestene mediebyråene kan tilby, mens andre stoler fullt og helt på de rådene mediebyråene kommer med. På spørsmål om programmatisk løsninger krever høy kompetanse hos annonsørene, svarte mediebyrå 1 følgende:

«Både ja og nei. Det er jo et terreng som har eksistert i noen år, når det kommer til for eksempel digital markedsføring. Men det kreves ikke så veldig mye å komme opp på et

visst nivå heller, da vi har tilgang til så mye informasjon. Det er mange kunder som ikke har egne mediebyrå og driver in-house med mye trafikk. De har gjerne opparbeidet seg kompetanse selv innenfor gitte områder. Kompetanse er viktig når man skal se på det helhetlige bildet, men medieplanlegging og medieinvestering i seg selv er ikke magi, men skal man se de store linjene og rett og slett få en kunde fra A til B så bør man søke kanskje søke profesjonell hjelp. Det kan mediebyråene tilby.»

På oppfølgingsspørsmål om kompetansenivået jevnt over er høyt nok hos annonsøren forklarte informanten fra mediebyrå 1 dette:

«(...) Større kunder har gjerne bygd opp in-house miljøer for å kunne henge med på trendene for å kunne se oss i kortene bedre, og for å kunne tilby oss og hverandre den servicen vi begge er avhengig av. Det er ikke til å legge skjul på at når man skal gå live med en kampanje, så er man avhengig av noen som kan produsere materiellet og en kunde som klarer å holde kontrollen internt og følge med på hva som skjer. Jeg vil si at kompetansen er forholdsvis bra hos majoriteten av kundene.»

Større kunder har altså rustet opp internt ifølge mediebyrå 1, noe som våre resultater til en viss grad støtter. Flere av annonsørene vi har snakket med ansetter gjerne personer som kommer fra mediebyråer, og disse personene tar med seg kunnskapen de har opparbeidet seg i mediebyråbransjen. På spørsmål om mediebyråene er flinke nok til å kommunisere resultatene fra digitale kanaler til kundene svarte mediebyrå 1 følgende:

«Det varierer veldig fra kunde til kunde. Det baserer seg i stor grad, som tidligere nevnt, på kapasitet og kompetanse. Man har et sett annonsører som for eksempel alltid er always on og top-of-mind, da kan det være vanskelig å synliggjøre tydelige resultater for hver kampanje. Spesielt for hver kanal isolert sett. Men overordnet sett gjør vi det på hver kunde. Hvor ofte det skjer, varierer på kundeavtaler.»

Mediebyrå 1 mener kundens kapasitet spiller inn på hvor mye de kan ta imot av informasjon, samtidig som kompetansen spiller inn.

4.2.1.1 Teoretiske antakelser - kommunikasjon

I teorikapitlet ønsket vi å undersøke følgende teoretiske antakelser når det gjelder kommunikasjon:

Teoretisk antakelse 5: Mediebyråenes generelle formidlingsevne oppleves som god

Med grunnlag i datasettet vårt, samt ovennevnte analyse, legger vi til grunn av vi finner støtte for teoretisk antakelse 5.

Resultatene våre viser at samtlige annonsører er tilfreds med mediebyråenes generelle formidlingsevne, spesielt i tilfeller der det gjelder rapportering.

Teoretisk antakelse 5.1: Mediebyråenes formidlingsevne knyttet til digital annonsering oppleves som mangelfull.

I henhold til datagrunnlaget vårt, samt ovennevnte analyse finner vi delvis støtte for teoretisk antakelse 5.1.

Vi finner ikke nok støtte i datasettet for å kunne si at formidlingsevnen knyttet til digital annonsering oppleves som mangelfull for annonsørene, men vi fikk noen indikasjoner på at det kan være et problem for enkelte. Dette gjaldt historisk sammenligningsgrunnlag og åpenheten i verktøyet. I andre tilfeller hadde informantene høy intern kompetanse, og kommunikasjonen mellom partene ble ikke ansett som en utfordring.

Teoretisk antakelse 5.2: Annonsørenes kunnskap knyttet til digital annonsering er lav, som gjør kommunikasjonen mellom partene utfordrende.

Vi mener vi fått delvis støtte i datasettet vårt for teoretisk antakelse 5.2.

Det er vanskelig å konkludere med at det er annonsørenes kunnskap som fører til at kommunikasjonen mellom partene er utfordrende, og om disse henger sammen basert på utsagn. Vi har likevel fått indikasjoner på at dette kan stemme, da de som var kritiske til mediebyråenes formidling gjerne anså sitt eget kompetansenivå rundt digital annonsering som lavt. Andre annonsører som hadde høyere intern kompetanse anså ikke kommunikasjonen som problematisk, og mente selv at «man må ha peiling for å kjøpe peiling».

4.2.2 Relasjoner

I teoridelen viste vi til at relasjoner kan være sterke og svake, med tilhørende fordeler og ulemper. Vi ønsket å undersøke hva slags relasjon annonsørene har til sine respektive mediebyrå. Vi anser det også relevant å vite hvor nære relasjonene er fordi det kan ha en påvirkning på hvorvidt tilliten mellom partene er *relasjonell*. Relasjonell tillit handler om at partene er godt kjent, og at det således er enklere å forutse hva motparten kommer til å foreta seg (Lewicki og Bunker 1996). Nære relasjoner kan også effektivisere beslutningsprosessen (Uzzi 1997). ANFOs representant svarer følgende på spørsmål knyttet til relasjoner i bransjen:

«(...) Jeg har vært såpass lenge i bransjen at jeg har sett litt ting fra alle sider av bordet. En utfordring er at i dette markedet – det er et lite marked i Norge, sant – veldig mange kjenner hverandre etter å ha jobbet i bransjen, i mediehus, mediebyrå eller på kundesiden, og vært noen år i bransjen, da kjenner du veldig mange. Du kjenner nesten alle, sant, for det er jo ikke så mange tusen mennesker som surrer rundt her sant. Du blir kanskje litt for godt kjent da, og det blir kanskje litt for behagelig, sant. Det er ukomfortabelt å være vanskelig, å være krevende, å være drittsekk. Det blir litt sånn klemming i møter og sånt som dette, det er jo ikke sånn i utlandet.»

ANFOs representant mente at det er en utfordring for den norske bransjen at Norge er et så lite land. Dette argumenterte de med at »alle kjenner alle«, og at det er vanskeligere å konfrontere noen du kjenner godt. MBF svarte følgende på samme spørsmål:

«Jeg tror at den har innslag av alle ytterpunkter, både profesjonelt og uformelt. Kjemien må sitte. Når man er ute på pitcher ser man viktigheten av å like de menneskene som vil bli det mulige teamet man skal jobbe med. Helt vesentlig. Så er man jo opptatt av hvilken bakgrunn man har, din kompetanse, og ikke minst om de kjenner din forretningsvirksomhet. Har man for eksempel jobbet med bank før, kan man noe om bank. Når man setter sammen team prøver man å tenke på hva som er viktig for denne kunden. Hvilke mennesker som utgjør teamet. Etterrettelighet er ekstremt viktig, samt nøyaktighet på tall. Vi ser også at kreativitet og engasjement blir avgjørende. Det å virkelig bry seg gjør en stor forskjell for kundene i dag.»

MBF forklarer at trenden blant mediebyråer i dag er å få kunden til å føle at de gjør en stor forskjell. De mener videre at det er en uformell relasjon, men at det profesjonelle ligger til grunn. Hun vektlegger videre kjemien mellom de to partene, og at man liker å jobbe sammen. Dette er også noe som kommer frem av datamaterialet vårt. Følgende sitater av annonsør 1 fanger det godt:

«(...) vi har et veldig tett forhold til vårt mediebyrå, vi snakker med de nesten daglig. Litt som en forlenget arm av egen markedsavdeling på mediekjøp og mediestrategi.»

«(...) Vi har en veldig god relasjon, men det er klart at den er profesjonell. Men likevel veldig uformell, det vil jeg si.»

Dette støttes opp under av annonsør 2:

«Det er et tett samarbeid (...) Det er veldig tett.»

Annonser 2 forklarer at de jobber systematisk med å få til en uformell relasjon med deres mediebyrå, der de søker etter å motivere konsulentene ved å engasjere dem sosialt, så vel som profesjonelt:

«Veldig nære. Vi bruker mye tid, vi inviterer dem på sosiale ting hos oss. Vi er noen av få som gjør det. Det gjør vi med alle typer byråer som vi har. Vi har sommerfester hvor vi kan invitere de byråene med hit og har vi eventer hvor vi kan ta med dem så gjør vi det for å skape den her goodwillen og det her når vi ikke snakker fag, hvor vi bare er sosiale og slapper av. Vi investerer i den kapitalen fordi vi vet at den er viktig når du reiser til og fra jobb. Det er få som tenker sånn, de tenker «de er leverandør».»

Annonser 2 forklarer at en slik relasjon, med både det profesjonelle og sosiale aspektet, er viktig for dem som kunde. Annonser 3 bifaller, og legger vekt på å stimulere relasjonen på andre plan enn kun det forretningsmessige:

«Det er en blanding. De harde tingene ligger i bunnen med hva som skal leveres, hva det skal koste og alt sånn. Oppå det er min holdning at jobber med mennesker, jeg vil ha det beste ut av folk. De skal levere alt de orker til meg, så jeg prøver å involvere de

så mye som mulig. (...) Så ja, det forretningsmessige i bunnen, så kommer de personlige relasjonene oppå det. Man jobber med mennesker og man jobber med kreativitet. Det er noe av det vanskeligste man kjøper, når er det nok, når er det for lite?»

Annonser 5 omtaler relasjonen som god, og snakker videre om menneskene som utgjør den:

«Jeg vil beskrive relasjonen, og den daglige relasjonen som god egentlig. Det er som alt annet i denne verden, det er veldig avhengig av de menneskene som utgjør relasjonen da. Du kan ha flinke folk, du kan ha mindre flinke folk, du kan ha engasjerte folk, bla bla, Mange måter å beskrive variasjonen på relasjonen på, men overordnet veldig bra. Jobber du sammen med flinke og gode mennesker så får du også gode resultater, sånn er det.»

Spesielt vektlegger annonser 5 evnene til motparten. Dersom konsulenten gjør et godt stykke arbeid, fungerer samarbeidet. Annonser 4 forklarte at personlig kontakt nesten er uunngåelig ettersom Norge er et så lite land, slik at de som jobber sammen på tvers av bedrifter ofte har jobbet sammen tidligere:

«Jeg har en veldig personlig kontakt med dem. Norge er et veldig lite land. Vi er liksom et land som klemmer og sånn. Den ene dagen sitter hun og han på den siden av bordet, neste gang på andre siden av bordet. Det er de samme folkene som hopper rundt. Så kommer man oppover i organisasjonene da. Det er en sånn liten verden. Det blir jo personlig. Det blir liksom ikke den profesjonelle. Noen er jo der, men når man har jobbet i dette her i mange år så er man ikke på etternavn. Det er så lite.»

Mediebyråene på sin side fortalte at den personlige kjemien er vel så viktig som det formelle og profesjonelle. Mediebyrå 1 sa følgende på spørsmål om hvordan relasjonene ofte ser ut mellom annonsører og mediebyråer:

«Jeg vil anse det som mer personlig enn formelt. Det vil jeg.»

Mediebyrå 2 ga et mer utdypende svar, og forklarte at sosiale sammenkomster forekommer ofte, men at det profesjonelle ligger til grunn:

«Det er litt av begge. Jeg tror nok at vi holder det litt mer på den profesjonelle siden enn den personlige siden, samtidig som man jo blir ganske godt kjent med kundene sine. Og det er jo eventer innimellom eller julelunsjer eller sånne ting hvor man blir bedre kjent på et personlig nivå også. Men vi holder nok oss mer på det profesjonelle, men med en veldig hyggelig tone. Så det er ikke bare business talk.»

På et oppfølgingsspørsmål om personlig kjemi har en innvirkning på samarbeidet svarte mediebyrå 2 følgende:

«Ja, og jeg tror jo også at de rådgiverne vi har som er best likt av kundene, er de som også greier å ha en personlig tone i alt det profesjonelle. Sånn at du føler at du virkelig bryr deg, både om dem som person, og spesielt som markedsjefer – hjelpe dem til å se bra ut i jobben sin – samtidig som man også bryr seg om selve bedriften deres og at de har suksess.»

En blanding av personlig og profesjonell tone er ansett som det beste ifølge mediebyrå 2. Den personlige tonen gir kunden en følelse av at vedkommende bryr seg om bedriften deres. Dette kan igjen overføres til relasjonell tillit, som Poppo, Li og Zhou (2016) forklarte at er et resultat av sosiale interaksjoner over tid, og der man har sterk tro på motpartens velvilje og ærlighet. Dersom kunden tenker at motparten har ens beste interesser i tankene, er det også enklere å stole på den informasjonen motparten kommer med.

4.2.2.1 Teoretiske antakelser - relasjoner

I teorikapitlet presenterte vi følgende teoretiske antakelse:

Teoretisk antakelse 6: Relasjonene mellom mediebyråene og annonsørene anses som nære.

Samtlige av informantene fra både annonsør- og mediebyråsiden forklarte at uformelle og nære relasjoner var normen, der det profesjonelle lå i bunn. Vi mener dermed vi har fått støtte for den teoretiske antakelsen.

Ut fra resultatene mener vi at relasjonene kan anses som »embedded ties» ifølge Uzzis (1997) teorier. Embedded ties er sterke bånd der og gjensidig tillit og personlige bånd spiller en viktig rolle. Denne typen relasjon skal igjen føre til at beslutningsprosessen går mer effektivt, samtidig som man stoler på den informasjonen motparten gir en.

Resultatene tyder på at annonsørene anser mediebyråene som en forlengelse av egen bedrift, og at mediebyrået jobber for dem. Ifølge mediebyråene vi har snakket med er det gjerne de rådgiverne som oppnår personlig kjemi og en uformell relasjon som lykkes best, som igjen kan føre til at kundene føler at rådgiveren bryr seg om dem og deres bedrift.

4.2.3 Evne

Evner i denne konteksten beskrives som et sett med egenskaper, kompetanse og karakteristika som gir en part mulighet til å ha påvirkning innen et spesifikt domene (Mayer, Davis og Schoorman 1995). Som vi viste i punkt 4.1.2.2 om adverse selection var den generelle oppfatningen at annonsørene hadde tiltro til mediebyråenes evner, men at et fåtall stilte spørsmålstegn til evnene knyttet til digitale aktiviteter. Hvor vi i punkt 4.1.2.2 så på evne opp mot informasjonsasymmetri, vil vi i dette punktet knytte det til tillitsbegrepet.

Hva gjelder evners sammenheng med tillit, beskrev vi i teoridelen at dette er én av tre komponenter i Mayer, Davis og Schoormans (1995) konseptuelle modell av tillit.

Tillitsgiverens oppfattelse av tillitsmottakerens evner vil kunne påvirke hvorvidt tillitsgiveren er villig til å gjøre seg selv sårbar. Mayer, Davis og Schoorman (2007, 346) argumenterte med at dersom en bedrift stiller spørsmålstegn ved samarbeidsbedriftens evner til å levere etter avtalen mellom dem, vil ikke tillit finne sted.

Annonsør 3 svarte følgende på spørsmål knyttet til mediebyråets kompetanse:

«(...) De er kjempeflinke. De jobber med helt spesialiserte ting hele tiden, alle sammen. De vi har som jobber med TV gjør ikke annet enn å jobbe med TV. De kjenner TV-markedet og betingelser, måleverktøy og så videre ut og inn. Og det er jo helt umulig for oss å få den samme dybdekunnskapen på det. Vårt ansvar er så bredt.»

- Annonsør 3

Som vi viste i punkt 4.1.2.2 om adverse selection ble det antydnet av en informant at mediebyråbransjen preges av høyt gjennomtrekk og unge personer, som igjen kan føre til at annonsørene i enkelte tilfeller stiller spørsmålstegn til deres kompetanse ved at de kan bli litt «lettvektere»:

«Jeg tror jeg og mine kollegaer har stor respekt for kompetansen til mediebyrå på medier. Vi opplever at de andre byråene vi samarbeider med kan gå videre ut enn mediebyråene. Man har en stor utfordring med byråene at de fleste er internasjonalt eid. Man ansetter mange nye, unge mennesker. Man blir liksom ikke en senior, til tross for tunge titler. Men de er ikke tørr bak ørene. Man har kanskje kommet fra mediene, men de har ikke stått på annonsørsiden og vært ansvarlige for en viss effekt. Som bransje så kan de av og til bli litt lettvektere.»

- Annonsør 4

På generelt grunnlag stilte ikke annonsørene spørsmålstegn ved mediebyråenes evner til å levere det bedriftene avtaler seg imellom. Annonsør 2 mente på sin side at det kunne være et problem at mediebyråene er generalister framfor spesialister, og at mediebyrået således kunne ha lite kunnskap om annonsørens bransje:

«Altså, problemstillingen deres er om de kan nok om bransjen vår, for vi kan jo mer om den enn det de kan, for de er generalister. Så – ja, der er vi tilbake på »kan de nok om oss?«. Som regel jobber de bare med oss, for vi vil ikke at de skal jobbe med konkurrenter, så de har jo en fot inne hos oss, så er spørsmålet om de kan litt om alle bransjer eller om de kan ordentlig om oss da, og vår bransje da.»

Annonsør 2 utdypet dette svaret, og forklarte at deres respektive mediebyrå hadde vært partneren deres lenge, og at dette har gjort at mediebyrået har lært seg bransjen deres godt, selv om det i enkelte tilfeller kreves repetisjon:

«Ja, det vil jeg si. Vi prøver jo å kombinere de to verdene for å få et best mulig grunnlag til å ta en beslutning. Da synes jeg at – når vi har jobbet over lengre tid sammen og med vårt mediebyrå – så har de jo lært seg mye om oss da. Men vi merker fortsatt at det trengs en del repetisjon på visse områder fordi de ikke jobber med det hver dag.»

Mediebyråene anses som spesialister innenfor mediekjøp, og evnene deres rundt denne typen oppgaver blir ansett som gode. Det er likevel naturlig at personer hos annonsørene har mer inngående kunnskap knyttet til deres respektive bransjer, og har kanskje opparbeidet seg kunnskap om hva slags annonsering som fungerer best der, noe mediebyråene kanskje ikke kan påberope seg. Mediebyrå 2 på sin side mente at inputen fra mange forskjellige bransjer er positivt for å utvikle seg kompetansemessig:

«(...) vi sitter jo på mye mer kunnskap, ikke nødvendigvis fordi du har folk som er smartere rett ut fra skolen, men fordi du får så mye input fra forskjellige bransjer og sitter i et miljø hvor du utvikler deg i en mye større grad enn du gjør på kundesiden.»

Som fagpersoner blir ikke mediebyråene stilt spørsmålstegn til. Annonsørene anser mediebyråene som spesialister innenfor deres fagfelt, der de videre har spesialister innenfor hver kanal, eksempelvis TV. Når det er sagt viste vi i delen om adverse selection at to av annonsørene vi snakket med mente det var utfordringer knyttet til digital annonsering. Vi skal likevel være forsiktige med å si at mediebyråenes evner knyttet til det digitale blir betvilt, ettersom vi ikke finner støtte for dette i datasettet. Annonsørene var samstemte om at mediebyråene er innleide spesialister med kunnskap som går utover det de selv kunne ha internt i bedriften, og at de således er viktige samarbeidspartnere når det kommer til strategiske valg og annonsering. Vi legger til grunn at annonsørene har tillit til mediebyråenes evner til å etterkomme det partene avtaler dem i mellom.

4.2.4 Integritet

Integritet handler i denne sammenhengen om at den ene parten oppfatter at motparten følger et sett med prinsipper som er akseptable (Mayer, Davis og Schoorman 1995). I intervjuguiden ønsket vi å undersøke annonsørenes oppfattelse av mediebyråenes integritet gjennom spørsmål om hvorvidt mediebyråene deres kan pynte på resultater. I løpet av de innledende intervjuene med ANFO, MBF og mediehuset fikk vi ingen særlige indikasjoner på at det er noe problem med pynting av resultater eller lovnader som ikke holdes. Resultatene fra intervjuene, både fra annonsørene og mediebyråene, indikerer at det er en *mulighet* for å pynte på resultatene, men at de selv ikke har opplevd det. Følgende sitat fra annonsør 1 fanger det på en god måte:

«(...) jeg tenker at man må være bevisst på hvilke resultater man får tilbake. Jeg sier ikke at det blir gjort, men jeg sier at det er lett å gjøre det. Jeg tror ikke alle forstår hva som nødvendigvis rapporteres på. (...) Men ja, jeg tror det er mulig å rapportere med en viss tåke som gjør at det kan se litt bedre ut enn det faktisk er. Det tror jeg ikke er vanskelig.»

Annonsør 1 forklarer at det finnes mange ulike måter et mediebyrå kan rapportere tall, der noen gir mulighet til å »tåkelegge« resultatene på en måte som gjør at det ser bedre ut enn det faktisk er. Denne informanten er samtidig en forkjemper for at den interne kompetansen hos en annonsør er viktig for å unngå slik pynting av tall. Annonsør 3 var også klar på at mediebyråer har mulighet til å pynte på tallene, men at det er viktig å være klar over betalingsmodellen til mediebyråene som annonsør:

«De kan det. Hvis de vil så tror jeg alle kan det. Motivasjonen for det måtte jo vært at de skal tjene mer penger. Og da må det være knyttet til betalingsmodellen. Så hvis jeg sier jeg betaler dere 100 000 kroner i måneden, punktum. Dere skal bare imponere meg og være dritbra. Da har de ingen insentiver til å vri seg og prøve å tjene mer, da er beløpet det samme uansett. Eller så sier vi eksempelvis 3 % av mediespenden, punktum. Da er det heller ikke så veldig mye de kan gjøre, men med en gang du begynner å styre det mer med å gi insentiver så blir det kanskje å løpe etter insentivene da. Og det er veldig mange parametere å spille på.»

Det legges vekt på at annonsørene må være klar over hvordan mediebyråene tjener penger, og på mange måter minimere opportunistisk oppførsel. Annonsør 2 støtter oppunder at det er mange ulike parametere mediebyråer kan spille på når det gjelder pynting av resultater:

«Jeg tror ikke de pynter på egne resultater, det er utgangspunktet. Men det er ikke så transparent. Og det som er bra å vite er at mediene i stor utstrekning også har gevinst på at det ikke er så transparent. Eksempelvis om du sammenligner Google Reach med Facebook Reach så er det ikke samme definisjonen. Det er masse parametere som kan endres. Så de presenterer reach som reach totalt, så er det epler og pærer innenfor totalen. Og om du ikke skjønner dette kan du ta feil beslutninger da.»

Igjen legges det vekt på at annonsørens egen kompetanse er viktig for å forstå hva som kommuniseres mellom partene. Likevel har annonsør 2 tro på at deres respektive mediebyrå ikke pynter på resultatene, samtidig som informanten er åpen om at det blir stilt spørsmålstegn ved transparensen i relasjonen. Mediebyrå 1 bygger opp under at annonsørens kompetansenivå er viktig for å kunne vurdere hvorvidt mediebyråenes rapportering av resultater stemmer overens med virkeligheten:

«Hypotetisk sett ja. Det er jo et gjensidig tillitsforhold det her, uten tvil. Kunden bør også ha ressurser internt for å se mediebyråene i kortene. Rett og slett for å kunne avdekke eventuelle tillitsbrudd. Jeg har ikke opplevd det i vårt byrå, men man har hørt historier som har versert rundt hos andre byråer og andre kundeforhold som har gått i vasken på bakgrunn av at tilliten er brutt.»

- Mediebyrå 1

Mediebyrå 2 forklarer på sin side at de enkelt kan »velge» hvilke parametere en bedømmer etter for at resultatene skal se bedre ut:

«(...) Jeg kan lage en plan til deg om at du burde bruke TV, og jeg kan lage en plan til deg som sier at du ikke burde bruke TV, med samme målgruppe og parametere, for det kommer helt an på hvordan jeg skal vri det. Jeg kan enten fokusere på «ja, men målgruppen din er kvinner og de har en bra indeks», eller så kan jeg fokusere på at »ja, men TV-seing har gått ned, og det er veldig dyrt, og derfor burde vi ikke...». Så det er helt klart mulig å vri formuleringer til det du vil at de skal si.»

Hypotetisk er det altså muligheter for mediebyråer å vri på anbefalinger og resultater slik at det faller i favør mediebyrået, noe det virker som annonsørene selv er klar over. Når det er sagt var det ingen av våre informanter fra annonsørsiden som følte at de ble lurt av sitt respektive mediebyrå. Samtidig kan det virke som det krever noe overvåking og kompetanse fra annonsørene for å kontrollere at dette ikke skjer. Igjen handlet de problemområdene annonsørene nevnte om programmatisk og digital markedsføring. Den manglende transparensen annonsørene mener at finner sted i relasjonen gjør at de må være klar over mediebyråenes insentiver de har for å gjøre det de gjør.

4.2.5 Velvilje

Velvilje defineres av Mayer, Davis og Schoorman (1995) som at den ene parten tror at motparten har ens beste interesser i mente, og at motparten gjør det som er bra utover egosentrisk profittmaksimering. Denne definisjonen har en klar likhet til moral hazard som vi har skrevet om i punkt 4.1.2. Mens moral hazard tok for seg bakenforliggende intensjon opp mot informasjonsasymmetri, vil vi i denne delen se velvilje opp mot tillitsbegrepet. Som vi har vist til tidligere, kommer det frem at åpenhet i verdikjeden etterspørres blant noen av annonsørene. Per nå kan det virke som at programmatisk aktivitet oppfattes som lukket, og dette kan igjen ha en påvirkning på annonsørens tillit overfor sine respektive mediebyrå. ANFO uttaler følgende knyttet til tematikken:

«Jeg tror ikke noen i det norske mediebyråmarkedet bevisst prøver å lure noen, men du har en selskapsstruktur og en systemstruktur rundt deg som på mange måter gjør at du får et sett produkter som du må selge. Du får krav til inntjening på visse kanaler.»

Representanten fra ANFO mener det er systemstrukturen som er problemet her, der norske mediebyrå gjerne er eid av store internasjonale aktører som eier både tradingdesks og mediebyrå. Videre mente han at de ansatte i mediebyråene fikk insentiver til å velge visse kanaler fremfor andre. MBF svarer på sin side følgende på spørsmål om hva vedkommende tenker om ANFO sin rapport om skjulte inntekter og annonsesvindler:

«Det gikk spesielt på programmatisk. Der vil jeg forsvare oss litt. Fordi jeg tror at dette er en ny måte å kjøpe medieplass på. Den er litt ukjent fordi den er så teknologisk. Den gjennomføres veldig på en teknologisk måte gjør at det er vanskelig å si hvor lang tid man skal bruke. Hva slag type kompetanse man skal ha. Hvis man bruker 200 000, skal jeg bruke 3 % av det til å gjennomføre jobben, er det riktig? Hvordan fungerer dette? Jeg mener Mediebyråforeningen kunne vært mer synlig da dette ble blåst opp sommeren 2016. Vi svarte ikke ordentlig på det. Og det tror jeg gjør at kundene egentlig ikke har kunnskap om det heller. Så når noen spør meg om hvordan programmatisk fungerer, så må jeg svare nei, jeg vet at vi kjøper det og jeg vet at da har vi tilgang til en plattform som gjør at vi kan plassere det selv. Men ikke hvordan prosessen fungerer og om vi betaler riktig pris. Men jeg tror ikke det er et like stort problem nå, da kunden begynner å forstå det.»

MBF forklarer at programmatisk annonsering ble problematisert i ANFOs rapport, men hevder videre at kundene har fått mer kunnskap til prosessen, og at det ikke anses som et like stort problem som tidligere. Våre funn, som vist i punkt 4.1.1 og 4.1.3. viser at det fortsatt er relativt lav kunnskap rundt dette. Begge parter nevner programmatisk som en mulig utfordring i relasjonen, selv om MBF er vesentlig mindre bastant. I vårt datamateriale kommer det frem at informantene ikke alltid stoler på at mediebyråene gjør det som alltid er i annonsørens favør når det kommer til det programmatisk. Annonsør 1 forklarte følgende:

«(...) I hvilken grad de da gir råd med tanke på spend mot kanaler hvor de i utgangspunktet har en høy margin. Ikke at det nødvendigvis er noen skjulte kostnader eller inntekter, men at de kanskje rett og slett pusher mer penger til en kanal som gir de bedre margin. Og der tror jeg ikke man skal være naiv altså. Det handler igjen om å forstå hvor mediebyrået tjener penger, hvordan medierådgivningen ser ut, hvilken strategi legges til grunn. Og hvordan ser liksom spendfordelingen ut mellom kanalene. Så tror jeg man må ha et bevisst forhold til om dette maker sense å bruke så mye penger på disse forskjellige kanalene. Og der tror jeg det kan være ganske store muligheter for å pushe mer penger mot de kanalene som har høye marginer.»

Annonsør 1 snakker om at man »ikke må være naiv» når det kommer til hvordan mediebyråene tjener penger, og på mange måter insinuerer at mediebyråer har insentiver til å putte penger på kanaler der mediebyrået tjener penger selv. Annonsør 3 støtter opp under dette synet på spørsmål om mediebyråene er ærlige i dialogen mellom dem:

«Ja. (...) men man må jo være obs på at de har sine insentiver og sine mål. Så for det meste ja.»

Annonsør 3 følger videre opp med følgende sitat som vi har vist til tidligere, men som også er relevant i denne konteksten:

«Jo mer gjennomiktig produktet er, jo lettere er det å stole på dem. Så om man kjøper print da, det er det mest gjennomiktige. Du får en helside, du vet hva opplaget er, hva prisen er, hva rabatten er, du vet alt. Kjøper du programmatisk er det det minst gjennomiktige. Total tåke. Noen ganger gjør de det mer tåkete med vilje.»

Annonsør 3 forklarer at det programmatisk verktøyet ikke oppleves transparent nok, og at mediebyråene til og med kan gjøre det lukket med vilje. Annonsør 3 er kritisk til lukkede verktøy der annonsørene ikke har god nok innsyn. Informanten bruker ikke slike verktøy selv, men forklarer følgende på spørsmål om hvordan verktøy uten innsyn påvirker deres relasjon med mediebyrået:

«(...) Så om man bruker mer av sånne typer verktøy som er hemmelig, så vet man ikke hvorfor man får rådet. Fordi det er bra, eller fordi de tjener penger på det? Det går litt sånne rykter om at folk i mediebyråbransjen får bonuser basert på hvor mye de klarer å selge til kundene sine.»

I sitatet over er annonsør 3 direkte inne på spørsmålet om velviljen til mediebyrået. Her stiller informanten spørsmålstegn ved om mediebyrået gir råd annonsøren basert på egen vinning eller om det er et godt valg for annonsøren. Annonsør 1 mener det er grunn til å tro at mediebyråer velger kanaler som gir høyere marginer for dem selv:

«(...) Man rådgir kanskje ekstra mot de kanalene som gir høyere margin til byråene. Den tror jeg er plausibel at foregår.»

Det må legges til at samtlige annonsører la vekt på at de stolte på deres respektive mediebyrå, og flere sa at dersom tilliten brytes vil det få store konsekvenser i tillegg til at relasjonen brytes. I så måte er det paradoksalt at det vi finner skepsis knyttet til dette med programmatisk annonsering blant informantene. Det er en plausibel forklaring at de stoler på sine respektive mediebyrå, men er mer skeptiske til bransjen som helhet, kanskje spesielt den internasjonale. Dette støttes blant annet av annonsør 1 på spørsmål knyttet til mediebyråenes valg av kanaler:

«Jeg tror det i utgangspunktet er et internasjonalt problem, uten at jeg vet det. For vår del, tror vi ikke det er det store issue for oss.»

Mange av informantene benytter seg av uavhengige tredjeparter, audit-selskaper, som undersøker mediebyråenes valg, som igjen gir annonsørene mer trygghet knyttet til hva mediebyråene bidrar med. Annonsør 4, som mener bedriften deres har god kompetanse knyttet til mye av det mediebyråene arbeider med, forklarte at det gjerne revideres hvorvidt kanalvalgene mediebyråene velger er i deres bedrifts beste interesse:

«Utfordringen er at det ikke er forbudt å tjene penger, det er ikke forbudt å tjene mye penger heller. Men det er forbudt å skru anbefalingene dine for at du skal tjene mer penger. Så det er egentlig der problemet er. Vi betaler timepris på noe av det mediebyrået gjør. Hvis de da tjener mer på å anbefale oss medier som gjør at de tjener mer, så har vi et problem. Så vi må revidere dette med jevne mellomrom. (...) Jeg vil at de skal tjene penger, jeg vil at de skal gjøre en god jobb, men jeg vil at det skal gjøres på riktig måte.»

Det kommer frem at annonsør 4 er innforstått med at mediebyrået må tjene penger, men det er viktig at det gjøres på riktig måte. Annonsør 1 forklarer at det ikke er alt de kan kontrollere, og dermed er nødt til å stole på valgene mediebyråene tar, samtidig som det er viktig at de ikke er naive:

«En del ting kan vi kontrollere, en del ting må vi stole på. Men det er jo her vi ikke må være naive. Man bør begynne å grave hvor mye tid man bruker faktisk i timer i forhold til de forskjellige kanalene. Men det er klart, vi har ikke den fulle innsikten. Vi har en god innsikt, men ikke komplett innsikt.»

Skeptisismen knyttet til programmatisk kjøp forstår mediebyrå 1, men informanten tror selv at det er en positiv utvikling her:

«Jeg håper og tror at det går i en mer positiv retning. Og det er veldig viktig for oss som mediebyrå å være transparent overfor kundene våre. Vi ønsker ikke å sitte med medieinvesteringer som de ikke har innsikt i. Og vi ønsker å dele de analysene vi gjør og de ulike kanaluttakene på en god måte som gjør at de også kan se hvorfor vi argumenterer og begrunner de valgene vi gjør. Jeg skjønner den skeptisismen som er mot programmatisk annonsekjøp. Men den kjøpsmodellen varierer veldig fra trading desk til trading desk og fra byrå til byrå. (...) Igjen så er jeg veldig for åpne forretningsmodeller så kundene og byråene speiler hverandre. Men til syvende og sist så er det resultatene som teller aller mest.»

Informanten fra mediebyrå 1 legger vekt på at de er opptatte av å ha transparente løsninger for kundene sine, slik at byrået kan vise til analyser da de skal argumentere for valgene de tar. En

bedre og mer åpen argumentasjon av valgene mediebyråene tar, kan igjen ha en positiv effekt på annonsørenes anseelse av byråenes velvilje. Videre forklarer informanten at aktører som Google prioriterer å redusere annonsesvindel og overprising i digitale kanaler, som igjen kan føre til at digital annonsering blir bedre ansett av annonsørene:

«Når det kommer til datadreven markedsføring så er det ikke til å legge skjul på at det er en del bots som er laget som er med på å gi deg klikk og visninger. Men nå har heldigvis store aktører som Google jobbet daglig med å indentifisere disse for å gi reelle tall. Dette gjør at den tilliten til programmatisk annonsering i seg selv bør kunne bygges opp enda mer.»

4.2.6 Oppsummering evne, integritet og velvilje

Mayer, Davis og Schoorman (1995) forklarer at de tre komponentene, evne, integritet og velvilje, påvirker hvorvidt en tillitsgiver anser en tillitsmottaker som troverdig, som igjen kan resultere i tillit. Tillit defineres i denne sammenhengen som «en villighet til å være sårbar basert på positive forventninger knyttet til en annens handlinger, selv uten mulighet til å kontrollere eller overvåke motparten» (Mayer, Davis og Schoorman 1995, 713, egen oversettelse). Det kan for eksempel ha en negativ effekt dersom tillitsgiveren anser tillitsmottakeren som lite kompetent, selv om mottakeren har høy integritet og velvilje (720-724).

Annonsørenes oppfattelse av mediebyråenes evner virker å være på et tilfredsstillende nivå. Vi har tidligere vist til at det fantes noen utfordringer knyttet til det programmatisk ettersom det er nytt og man kanskje mangler sammenligningsgrunnlag. Videre er mediebyråene innleide eksperter, og annonsørene stoler på at de har kompetansen som skal til for å gjennomføre arbeidsoppgavene de har avtalt.

Integritet-komponenten, slik vi har operasjonalisert den, anser mediebyråene også som tilfredsstillende. Her snakket vi om mulighetene til å pynte på egne resultater og om byråene holder det de lover. Informantene fra både annonsør- og mediebyråsiden snakket om at det var mulig for byråene å pynte på resultater, spesielt i form av å velge ut fordelaktige parametere de presenterer for kundene. I denne delen kom det frem at annonsørene var opptatt av at egen kompetanse var viktig for å kunne se byrået i kortene.

Hva gjelder velvilje-komponenten blir det også her snakket om mulighetene byråene har. Som under moral hazard (punkt 4.1.2.1) finner vi at det er noe usikkerhet knyttet til hvilke intensjoner mediebyråene har, og om annonsørens beste interesser er tatt i betraktning. Overordnet sett viser funnene våre at denne skepsisen handler om favorisering av kanaler, mens det innen det digitale i størst grad handler om mangel på åpenhet i verktøyene som benyttes. Mangelen på transparens kan ha ført til en usikkerhet rundt hva annonsørene faktisk betaler for. Informantene var videre tydelige på at de må være klar over mediebyråenes insentiver og muligheter for ikke å bli utnyttet, samtidig som de benyttet uavhengige tredjeparter for å evaluere arbeidet mediebyråene gjør. Dette kan igjen tyde på at annonsørene har en kalkulerende tilnærming når det kommer til relasjonen mellom partene.

For å sammenfatte, finner vi indikasjoner på at mangelen på åpenhet rundt programmatisk, samt det som oppfattes som uklare intensjoner fra mediebyråene knyttet til visse valg i dette verktøyet, kan ha gjort at annonsørene er skeptiske til om mediebyråene har deres beste interesser i tankene. Dette kan i henhold til Mayer, Davis og Schoorman (1995; 2007) ha en direkte påvirkning på tilliten mellom to parter. Mediebyråene selv påstår at de er klar over denne skeptisismen, og at dette arbeides med å endre på.

4.2.7 Tillit - overordnet

De tre ovennevnte komponentene skal ifølge teorien føre til om en part har tillit til en annen (Mayer, Davis og Schoorman 1995). Til tross for at funnene i forrige del kunne indikere en viss skepsis knyttet til mediebyråenes velvilje, og til dels evne, forklarer annonsørene at de har tillit til sine respektive mediebyrå. Dette kan være et resultat av flere ting, som for eksempel at velvilje-komponenten ikke er utslagsgivende for samarbeidet i en slik kontekst. Vi spurte annonsørene hvorvidt de hadde tillit til sine respektive mediebyrå. Vi vil trekke fram følgende uttalelser:

«Jeg kan snakke for den tiden jeg har vært her de siste årene. Jeg tror nok vi også var på det nivået for noen år siden på det nivået at man lente seg i stor grad mot byrået og ikke hadde så mange egne meninger rundt de strategiene som ble valgt. Mens det har forandret seg nå. De siste årene har vi intensivert samarbeidet med mediebyrået og har nå ganske god kontroll og god tillit til det de gjør. Det vil jeg si.»

- Annonsør 1

«Jeg har tillit til byrået, men det skal sies at jeg er tvunget til å få det til å fungere da samarbeidet er avtalt fra høyere hold. Jeg kan ikke si opp avtalen med byrået.»

- Annonser 3

«Ja. For vårt vedkommende er det tillit.»

- Annonser 4

4.2.8 Tillitsnivå

I teoridelen presenterte vi tre tillitsnivåer, kalkulerende, relasjonell og identifikasjonsbasert tillit. Disse nivåene har videre ulike kjennetegn og effekter. I analysedelen har vi vist til at begge parter i relasjonen legger vekt på *sosial interaksjon*, altså at de har et tett, men uformelt samarbeid. Mediebyrå 2 sa følgende:

«Ja, og jeg tror jo også at de rådgiverne vi har som er best likt av kundene, er de som også greier å ha en personlig tone i alt det profesjonelle. Sånn at du føler at du virkelig bryr deg, både om dem som person, og spesielt som markedsjefer – hjelpe dem til å se bra ut i jobben sin – samtidig som man også bryr seg om selve bedriften deres og at de har suksess.»

Sitatet over ble speilet av annonsørene, der en til og med investerte i det sosiale for å skape godvilje og stimulere relasjonen til mediebyrået:

«Veldig nære. Vi bruker mye tid, vi inviterer dem på sosiale ting hos oss. Vi er noen av få som gjør det. Det gjør vi med alle typer byråer som vi har. Vi har sommerfester hvor vi kan invitere de byråene med hit og har vi eventer hvor vi kan ta med dem så gjør vi det for å skape den her goodwillen og det her når vi ikke snakker fag, hvor vi bare er sosiale og slapper av. Vi investerer i den kapitalen fordi vi vet at den er viktig når du reiser til og fra jobb. Det er få som tenker sånn, de tenker «de er leverandør».»

- Annonser 2

Det er nærliggende å tro at de nære relasjonene fører til relasjonell tillit, som gjerne oppstår etter at partene har fått suffisient kunnskap om hverandre og hvordan motparten handler (Lewicki og Bunker 1996). Denne relasjonelle tilliten skal igjen føre til en raskere beslutningsprosess (Uzzi 1997) og enklere informasjonsflyt (Poppo, Li og Zhou 2016). Vi har

vist til følgende sitat tidligere, men den fanger dette med mer effektiv beslutningsprosess på en god måte:

«Vi er nødt til å ha den holdningen at mediebyrået vårt skal være partneren vår og ikke en relasjon der vi er usikre på om de vil oss vel og om de vil oss det beste. For hvis vi har det da kan vi alltid komme med 17000 spørsmål og aldri komme oss noe lengre. Vi er nødt til å stole på at de gjør det beste for oss. Fordi at relasjonen er så avhengig av at de faktisk gjør det.»

- Annonser 5

Annonser 3 forklarte at deres mediebyrå var gode til å gi nødvendig informasjon, men mente at det er viktig at de føler at byrået har deres beste interesse i tankene:

«(...) De kommer tilbake med de viktigste tingene jeg trenger å vite. Så er det masse ting de ikke velger å legge fram, men da må jeg stole på at det er tatt hånd om med min interesse som grunn.»

Det kan virke som at de nære relasjonene gir både god informasjonsflyt og effektiv beslutningsprosess. Når det er sagt nevnte de fleste av informantene at de brukte uavhengige tredjeparter for å kontrollere mediebyråenes leveranser. Dette kan igjen kobles til den kalkulerende delen av tillit, ettersom det kan argumenteres at overvåking av motparten ikke behøves der det er relasjonell tillit, ettersom partene mener de har god nok kunnskap om hverandre, som igjen gjør det enklere å forutsi motpartens handlinger (Poppo, Li og Zhou 2016). Videre fant Poppo, Li og Zhou (2016) at kalkulerende tillit og atferdsusikkerhet har en positiv effekt, som vil si at der en part er usikker på hva motparten gjør, er kalkulerende tillit et vanlig tillitsforhold. Vi skal være forsiktige med å konkludere med hvilken type tillitsforhold annonsørene har til sine respektive mediebyrå, men vi har indikasjoner på at det er et relasjonelt tillitsbånd mellom de *personene* som jobber med hverandre. På den annen side kan det virke som det er et kalkulerende tillitsbånd mellom *bedriftene*. Dette anser vi som plausibelt blant annet på grunn av de uavhengige kontrollorganene (audit-byråene) som på mange måter overvåker mediebyråene. Vi argumenterer med dette fordi relasjoner uten relasjonell tillit gjerne preges av strenge kontrakter og overvåking (Poppo, Zhou og Li 2016). Granovetters (1985) følgende utsagn støtter på mange måter annonsørenes overvåking av mediebyråene selv om relasjonene er nære:

The trust engendered by personal relations presents, by its very existence, enhanced opportunity for malfeasance. In personal relations it is common knowledge that you »always hurt the one you love»; that persons trust in you results in a position far more vulnerable than that of a stranger. (Mark Granovetter 1985, 471)

Del 5 – Hovedfunn og diskusjon

5.0 Avslutning

I denne delen vil vi presentere det vi anser som hovedfunnene fra avhandlingen, før vi vil diskutere disse funnene opp mot avhandlingens problemstilling. Videre vil vi se på praktiske implikasjoner for deretter å drøfte svakheter i avhandlingen. Avslutningsvis vil vi se på forslag til videre forskning.

5.1 Hovedfunn - informasjonsasymmetri

Forankret i etablert teori, valgte vi å dele informasjonsasymmetri-begrepet i tre deler:

Informasjonsasymmetri overordnet, utfordringer knyttet til begrepet, samt mekanismer for å redusere asymmetrisk informasjon.

Hva gjelder *informasjonsasymmetri overordnet* fant vi støtte fra samtlige informanter om at relasjonen annonsør-mediebyrå er å anse som en asymmetrisk relasjon når det kommer til informasjon. Denne asymmetrien identifiseres som en kompetanseforskjell, hvor mediebyråene er å anse som spesialister innen mediekjøp, og annonsøren er å anse som den mindre informerte parten. Hva gjelder årsaker til denne asymmetriske informasjonen, belyste noen annonsører at dette er snakk om et kapasitetsspørsmål, hvor de selv ikke har tid til å sette seg tilstrekkelig inn i utfordringene. Kompetanse ble også belyst, hvor mediebyråene «kun» har medielandskapet som fokusområde, og derfor er å anse som mer kapable. Andre belyste at mediebyråets breddekunnskap på tvers av bransjer var noe av det som resulterer i at de har mer kunnskap knyttet til medielandskapet.

Allerede da vi målte informasjonsasymmetri på et overordnet nivå, identifiserte vi en distinkt forskjell hva gjelder digitale mediekanaler sett opp mot de mer tradisjonelle. Vi bemerket oss spesielt at programmatisk annonsering ble omtalt som et utfordringsområde for annonsørene. De omtale plattformen som ny, kompleks og under stor utvikling. Vi bemerket oss også at selv de annonsørene med lang fartstid fra mediebyråer, omtalte programmatisk annonsering som komplisert. Disse uttalelsene ble også støttet av ANFO, MBF, samt de to representantene fra mediebyråbransjen.

Vi tok videre for oss *utfordringene* knyttet til informasjonsasymmetri som vi delte inn i moral hazard og adverse selection. Hva gjelder *moral hazard*, som omhandler at en part betviler den

andre partens bakenforliggende intensjon knyttet til gitte aktiviteter, var annonsørene relativt samstemte. Samlet sett betvilte fire av fem annonsører mediebyråenes intensjon. På overordnet nivå var det liten grad av tvil, men noen annonsører uttrykte dog mistanker knyttet til kanalfavorisering med bakgrunn i kick-backs og rabattavtaler mellom mediebyrå og publisistene. Her ble det uttrykt bekymring for at mediebyrå, spesielt store internasjonale byrågrupper, vil kunne favorisere visse kanaler i den hensikt å få utløst økonomiske bonuser i form av egen profitt. Vi vil dog påpeke at noen av uttalelsene knyttet til momentene nevnt ovenfor var i hypotetisk forstand, og snakket tidvis om hva mediebyråene kan gjøre, og ikke nødvendigvis hva de gjør. Til tross for dette er uttalelsene ofte veldig konkrete i tillegg til at de støttes av ANFO sine utsagn.

Hva gjelder den største graden av tvil knyttet til intensjon, ble igjen det digitale aspektet, og da også spesielt programmatisk aktiviteter, tatt opp som et eget utfordringsområde. Her ble manglende åpenhet og ikke-transparente forretningsmodeller belyst som en av hovedårsakene. Flere annonsører uttrykte at det er vanskelig å følge hvor pengene går i den programmatisk modellen, og det ble stilt spørsmålsteget til hvorfor denne modellen er såpass lukket. Videre ble det uttrykt skeptisisme mot byrågrupper med egne programmatisk tradingdesker, hvor det trekkes fram at det kan oppstå rollekonflikter. Dette da mediebyrået på den ene siden kan anses som selger av et produkt (programmatisk annonser), samt som rådgiver for annonsøren på den andre siden. Mediebyråene uttrykker at de forstår skeptisismen knyttet til programmatisk aktiviteter, men mener også annonsørene bør fokusere på resultatene som springer ut av kanalen, i tillegg til at de presiserer at policyen knyttet til programmatisk vil variere fra byrå til byrå.

Videre så vi på utfordringer knyttet til *adverse selection*, altså at en part i en relasjon tviler på kompetansen til den andre parten. Overordnet sett finner vi støtte for at annonsørene ikke betviler mediebyråenes kompetanse og kvalitet, men at det nok en gang er identifisert utfordringer knyttet til programmatisk annonsering. Her stiller noen av annonsørene spørsmålsteget til det overordnede kompetansenivået til mediebyråbransjen som helhet, og mener mediebyråene til en viss grad lider av stort gjennomtrekk av ansatte som jobber innenfor det digitale. Her problematiseres det at rådgivere sitter for kort i stillingene før de starter i nye stillinger, enten internt eller eksternt. Slike tendenser mener én av annonsørene vil kunne resultere i overordnet tap av kompetanse for bransjen som helhet. En annen

annonsør mener videre at byråene har for lite kunnskap til programmatisk aktivitet, som gjør at de ikke tilstrekkelig kan sammenligne det med mer tradisjonelle markedskanaler.

Det siste aspektet av informasjonsasymmetri-begrepet omhandlet *mekanismer for å redusere asymmetrisk informasjon*. Denne delen delte vi opp i forhåndstesting og etterkontroll, samt credence goods, og signalteori. Hva gjelder *forhåndstesting og etterkontroll*, som kort forklart handler om å prøve og etterprøve mediebyråenes resultater og anbefalinger, la vi til grunn at vi ikke hadde nok konkret data til å besvare antakelsen om at slik testing og kontroll vil redusere asymmetrien i vår industrielle kontekst. Vi fant dog sterke indikasjoner på at dette er tilfelle, da samtlige annonsører uttaler at de har kvalitative og/eller kvantitative evalueringsrutiner av sine respektive mediebyrå. De kvalitative rutinene omhandlet i stor grad tilfredshetsundersøkelser for involverte parter, mens de kvalitative målene tok for seg nøkkelparametere annonsørene fant relevante. I tillegg bruker flere annonsører også uavhengige audit-byråer for å etterprøve mediebyråenes anbefalinger. Vi finner det dermed naturlig å anta at slike test- og kontrollrutiner vil redusere informasjonsasymmetrien i relasjonen, da det vil resultere i mer innsyn i det mediebyråene foretar seg. Slike rutiner viste seg dog i visse tilfeller å være vanskelig å gjennomføre. Igjen belyses det digitale aspektet som utfordrende.

Innenfor digitale markedsaktiviteter belyser flere av annonsørene utfordringer knyttet til det å tilstrekkelig kunne teste og kontrollere det som gjøres. De påpeker at det krever en viss kompetanse for å kunne evaluere digitale anbefalinger, spesielt ble også her programmatisk annonsering dratt fram som problematisk. Mediebyråene støtter disse utsagnene og sier de ofte samarbeider med annonsører som verken har kapasitet eller kompetanse til å evaluere relasjonene tilstrekkelig.

Signalteori er den siste mekanismen vi tok for oss hva gjelder hva som kan gjøres for å redusere asymmetrisk informasjon. En av hovedutfordringene knyttet til relasjonen annonsør-mediebyrå, er som tidligere nevnt dette med mangel på åpenhet. Her etterlyser annonsørene mer transparente forretningsmodeller, spesielt knyttet til programmatisk aktivitet. Åpenhet er noe mediebyråene og MBF sier er viktige for dem å uttrykke. Det virker dog ikke som dette oppfattes av annonsørene, hvor flere uttaler at de anser den programmatisk forretningsmodellen som lite transparent. Da disse signalene faktisk ikke løser annonsørens definerte problem (manglende åpenhet), finner vi det naturlig å stille spørsmålstegn til om

signalene er av tilstrekkelig kvalitet. Vi finner det videre nærliggende å tro at slike signaler vil kunne redusere asymmetrien i relasjonen, dersom signalene oppfattes som tilstrekkelig.

Oppsummert identifiserte annonsørene en klar informasjonsasymmetri i relasjonen, hvor kompetanseskjellen er større når det kommer til digitale aktiviteter. Overordnet kan vi si at annonsørene videre betviler mediebyråenes intensjon, spesielt hva gjelder programmatisk annonsering. Annonsørene betviler summert sett ikke mediebyråenes kompetanse, men uttrykker likevel tidvis tvil til deres kunnskap til programmatisk aktiviteter. Vi fant klare indikasjoner på at forhåndstesting og etterkontroll vil kunne redusere informasjonsasymmetrien i relasjonen, men at slike tester og kontroller er vanskelig å gjennomføre tilstrekkelig på de programmatisk flatene, da den anses som lukket. Avslutningsvis viste vi at signaler også vil kunne redusere den asymmetriske informasjonen, men at signalene som sendes ut av byråene ikke er å anse som tilstrekkelige.

5.2 Hovedfunn - tillit

I undersøkelsen vår fokuserte vi på ulike aspekter som kan være årsaker til at en part har tillit til en annen. Disse ulike aspektene var kommunikasjon, relasjoner, evne, integritet og velvilje. Vi vil nå ta for oss hovedfunnene knyttet til disse.

Våre innledende intervjuer påpekte at *kommunikasjonen* mellom partene kunne være en årsak til ANFO sine funn om mistillit i bransjen. Vi valgte å dele inn dette begrepet: *annonsørenes kompetansenivå* og *mediebyråets formidlingsevne*. Rasjonale bak dette er at vi antok at dersom annonsørenes kompetansenivå var lavt, ville det også være vanskeligere å forstå mediebyråenes presentasjoner av resultatene. På generell basis var mediebyråets formidlingsevne ansett som tilfredsstillende, men det var noen utfordringer knyttet til programmatisk annonsering. Programmatisk annonsering var for noen av informantene kompleks, og enkelte annonsører stilte spørsmålsteget ved måten mediebyrået presenterte resultatene de programmatisk resultatene. Dette kan for eksempel være et resultat av at det anses som en lite transparent tjeneste og/eller at annonsørene mangler kunnskap om tjenesten.

I teorigjennomgangen ble *relasjoner* nevnt i flere forskningsartikler knyttet til tillit. Dette handler spesielt om at sosiale interaksjoner over tid fører til at to parter stoler mer på hverandre ettersom man får mer kunnskap om hverandre. De innledende intervjuene våre

indikerte at relasjonene i bransjen er nære. Vi ønsket videre å undersøke dette i lys av tillitsbegrepet. I resultatdelen viste det seg at de ansvarlige på annonsør- og mediesbyråsiden anser relasjonene som nære og uformelle, men med et profesjonelt preg i bunn. Dette skal igjen ifølge teori på fagfeltet ha konsekvenser som mer effektiv beslutningsprosess (Uzzi 1997) og informasjonsflyt (Poppo, Li og Zhou 2016). Nærmere undersøkelser knyttet til beslutningsprosessen i relasjonen vil gi klarere svar på hvorvidt dette stemmer, men vi fikk indikasjoner på at dette stemte blant noen av informantene. Det kom frem av datamaterialet at det var nødvendig å stole på informasjonen de fikk for at samarbeidet skulle fungere.

Evne, integritet og velvilje er tre komponenter som er hyppigst omtalt som årsaker til tillit i litteraturen. Evnene til mediebyråene blir ikke betvilt, foruten om noen små indikasjoner knyttet til programmatisk. Integriteten til annonsørenes respektive mediebyrå ble ansett som tilfredsstillende, i den grad at de ikke mistenkte at byråene pynter på resultatene, samt at de holder det de lover. Det ble likevel ansett som en mulighet, ettersom det er et stort antall ulike parametere mediebyråene kan velge å presentere. I velvilje-komponenten, som omhandler at tillitsmottakeren har tillitsgiverens beste interesser i tankene, gjorde vi flere interessante funn. Programmatisk annonsering er en plattform der annonsørene ikke alltid stoler på mediebyråets intensjoner. Det virker som at det på bransjenivå mistenkes at noen kanalvalg fra mediebyråets side er for å tjene penger selv, uten at det nødvendigvis er til det beste for annonsøren. Det bør nevnes at også dette på mange måter var hypotetisk, men flere av informantene mente at det var viktig å kontrollere mediebyråenes valg av kanaler, og at man ikke skulle være «naive».

Overordnet sett forklarte annonsørene at de har *tillit* til sine respektive mediebyrå, men det er interessant å bemerke seg at den komponenten de ikke hadde mulighet til å kontrollere, var den vi fikk sterkeste indikasjoner på at ble betvilt. Tillit blir definert som noe en har til en annen selv om man ikke kan kontrollere eller overvåke motparten (Mayer, Davis og Schoorman 1995). At annonsørene sier de har tillit til mediebyråene deres, kan være et resultat av flere ting. Det kan for eksempel tenkes at velvilje-komponenten ikke er å anse som avgjørende i relasjonen. Partene har inngått et samarbeid for at begge skal tjene penger, noe annonsørene legger vekt på. På den annen side påpekes det fra en av annonsørene at pengene må tjenes på riktig måte. Det skal også sies at mediebyråer har svært mange arbeidsoppgaver, og digital annonsering er bare en liten del av disse. Resultatene våre kan sammenlignes med

ANFOs (Jørgensen 2017, 2018; Jerijervi 2018) i den grad en finner skeptisisme knyttet til programmatisk annonsering i både vår avhandling og deres rapport.

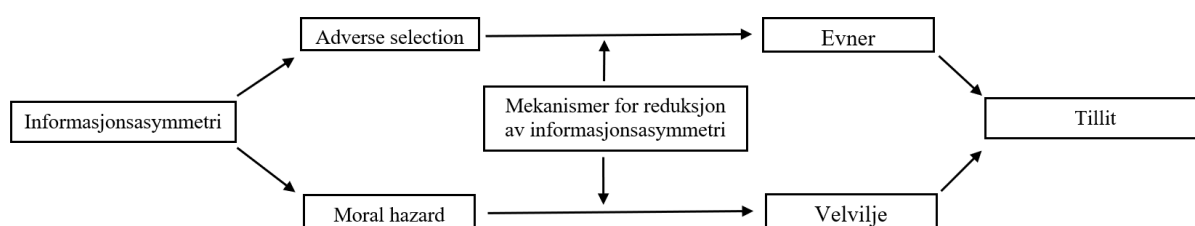
For å oppsummere viser funnene våre at det kan være visse utfordringer til kommunikasjonen mellom partene hva gjelder digital annonsering. Dette kan være et resultat av at formidlingsevnen til mediebyråene ikke er tilstrekkelig gode nok, og/eller at annonsørene ikke har nok kompetanse på området. Videre anses relasjonene mellom annonsør og mediebyrå som nære på et mellommenneskelig plan, og dette er noe begge parter streber etter. Hva gjelder integritet og evne fant vi at annonsørene anså disse komponentene som overordnet tilfredsstillende, men at det var visse utfordringer knyttet til kanalvalg og programmatisk annonsering, og da spesielt med tanke på velvilje-komponenten. Annonsørene uttrykte en viss skepsis til om mediebyråenes handlinger var i deres beste interesser. Det var viktig for annonsørene å kontrollere mediebyråene slik at samarbeidet blir utført på korrekt måte. Til slutt forklarte samtlige annonsører at de har tillit til sine respektive mediebyrå.

5.3 Diskusjon av problemstilling

Vi har i denne avhandlingen tatt for oss etablert teori knyttet til informasjonsasymmetri og tillit, drevet datainnsamling og analysert funnene. Vi har gjort dette i den hensikt å besvare følgende problemstilling:

Hvordan påvirker informasjonsasymmetri tilliten mellom annonsør og mediebyrå?

Vi har valgt å illustrere funnene våre i form av en konseptuell modell. Vi vil presisere at denne modellen kun er ment for illustrative formål, og at sammensetningen ikke har teoretisk forankring. Modellen er basert på vår industrielle kontekst, samt innledende intervjuer med ANFO og MBF sett opp mot annonsørenes uttalelser og mediebyråenes tilsvarende. Modellen er som følger:



Figur 5 - Illustrativ konseptuell modell av informasjonsasymmetriens påvirkning på tillit

I henhold til vår konseptuelle modell kan informasjonsasymmetrien mellom partene (annonsører og mediebyrå i denne sammenhengen) føre til to utfordringer: moral hazard og adverse selection. Disse to begrepene omhandler tvil rundt motpartens kompetanse og intensjoner. Således kan vi dra en direkte link til evner og velvilje slik vi, og tidligere forskning, har operasjonalisert begrepene. Dersom det er høy grad av moral hazard i et samarbeid, vil dette kunne føre til en mistanke om at motparten kan handle opportunistisk, som igjen har en negativ effekt på hvordan parten oppfatter motpartens velvilje. Ifølge teorien (se f.eks. Mayer, Davis og Schoorman 1995; 2007) vil dette igjen påvirke tilliten mellom partene. Disse utfordringene kan reduseres gjennom ulike mekanismer, som kontroll og signaler (se f.eks. Lee, Ang og Dubelaar 2016; Stiglitz 2000; 2002). Disse mekanismene kan igjen føre til bedre kontroll for tillitsgiveren (annonsørene i denne sammenhengen), og vi anser det som naturlig å tro at det vil forbedre synet på evnene eller velviljen til motparten, avhengig av om det som kontrolleres eller signaliseres er tilfredsstillende.

Et eksempel fra vår industrielle kontekst, med den konseptuelle modellen i mente, kan være mangelen på åpenhet innenfor programmatisk annonsering. Mangelen på åpenhet i denne kanalen fører til asymmetrisk informasjon i den grad at det i mange tilfeller kun er mediebyrået som har fullstendig innsyn i forretningsmodellen. Denne informasjonsasymmetrien kan da resultere i at annonsørene betviler intensjonene til mediebyrået. Mangelen på åpenhet gjør det igjen vanskeligere å kontrollere hva som foregår i det programmatiske verktøyet, og det trengs andre mekanismer for å redusere informasjonsasymmetrien, eksempelvis signaler, som i dette tilfellet kan være uttalelser fra mediebyrået. Dersom disse mekanismene ikke reduserer asymmetrien i tilfredsstillende grad, kan dette føre til en negativ påvirkning på deres oppfattelse av mediebyråenes velvilje. Dette betyr at annonsørene ikke stoler på at mediebyråene handler i deres beste interesse, som igjen kan ha en negativ påvirkning på tilliten mellom partene. Vi vil også påpeke at denne modellen på samme måte kan ses i sammenheng med de andre utfordringene vi har belyst i oppgaven, herunder tvil knyttet til både byråenes kompetanse og til kanalfavorisering.

Avslutningsvis vil vi påpeke at den ovennevnte påvirkningen ikke nødvendigvis vil ha en overordnet effekt på den samlede tilliten. En negativ påvirkning på tilliten fra annonsør til mediebyrå i ett aspekt av samarbeidet, vil ikke nødvendigvis føre til en helhetlig mistillit mellom partene. Vi vil argumentere for at en annonsør som ikke stoler blindt på et mediebyrå

når det kommer til programmatisk annonsering, kan stole fullt og helt på det samme mediebyrået når det kommer til eksempelvis strategiske valg. Poenget vårt her er at vi ikke har noen indikasjoner på at en skepsis knyttet til programmatisk annonsering er overførbart til skepsis i andre aspekter av samarbeidet. Dette argumenterer vi med fordi annonsørene som viste en skeptisisme knyttet til enkelte aspekter ved mediebyrået også sa at de hadde tillit til dem. På den annen side finner vi det plausibelt at denne påvirkningen informasjonsasymmetrien har på tillit, vil kunne ha en effekt på den samlede tilliten dersom disse utfordringene ikke blir møtt av byråene. Eksempelvis kan dette skje ved at de programmatisk utfordringene ignoreres, og at asymmetrien øker, og dermed over tid vil kunne ha en effekt på den samlede tilliten i relasjonen.

5.4 Praktiske implikasjoner

Avslutningsvis ønsker vi å beskrive hvilke praktiske implikasjoner vi mener funnene våre kan ha for relasjonen mellom annonsører og mediebyrå. Vi håper og mener at funnene kan gi gode indikasjoner på hva som bør ses på i relasjonen for at samarbeidet skal fungere på best mulig måte.

Den første implikasjonen vi vil presentere handler om lukkede tjenester. Gjennom avhandlingen beskrev vi ulike konsekvenser av denne mangelen på åpenhet, blant annet at asymmetrien mellom partene ble større hva gjelder kompetansenivå. Mangelen på transparens kan også ha hatt effekt på måten annonsørene oppfatter mediebyråenes intensjoner, da det kan begrense kontrollmuligheter for annonsørene. Vi anser dette som et viktig funn, og mener at det er nødvendig at mediebyråer i større grad åpner opp for innsyn i slike tjenester. Dette vil igjen kunne føre til at annonsørene får større forståelse for handlingene til byråene, og redusere skeptisismen.

Den andre implikasjonen vi ønsker å ta for oss er at mediebyråene kan innta en mer pedagogisk tilnærming hva gjelder kommunisering knyttet til digital annonsering. Digital markedsføring er fortsatt i utvikling, og blir av mange ansett som komplisert, som igjen kan øke skeptisismen vi har presentert i avhandlingen. Kravet til pedagogiske tilnærming vil naturlig nok variere fra annonsør til annonsør avhengig av deres kompetanse på området. En slik tilnærming vil kunne redusere informasjonsasymmetrien av åpenbare årsaker. Samtidig vil det sannsynligvis føre til at annonsørene blir mer kompetente kunder, forståelsen for

digital annonsering forbedres, og formidlingsevnen og argumentasjonsrekkene til mediebyråene kan bli mer positivt ansett.

En tredje implikasjon kan være at mediebyråene i større grad benytter seg av signaler som faktisk står i stil med annonsørens definerte problem. Disse signalene bør kommuniseres slik at de blir oppfattet som troverdige og ærlige, og vil kunne være av både kostbare og mindre kostbar art. Slike signaler vil kunne endre oppfattelsen om at de handler opportunistisk. Dette kan innebære større grad av transparens rundt teknologikostnader eller en bedre dialog rundt bonusavtaler. Dersom annonsøren vet hva de betaler for, er det sannsynligvis enklere å gi mediebyråene mer autonomi, som igjen kan føre til bedre resultater.

5.5 Svakheter med oppgaven

Ved å bruke kvalitative intervjuer fikk vi mulighet til å gå dypere inn på relasjonen mellom annonsør og mediebyrå. Den semi-strukturerte formen gjorde at intervjuene ble «formet på veien», og dermed ikke nødvendigvis ble like. De viktigste spørsmålene ble stilt til alle, men det kan hende at viktig informasjon gikk tapt ved at noen spørsmål ble utelatt. Det semistrukturerte intervjuet førte også til lange svar som ikke nødvendigvis besvarte det vi lurte på. Ved en senere anledning kan en strukturert intervjuguide muligens fange flere nyanser knyttet til de teoretiske begrepene vi ønsket å undersøke i denne avhandlingen.

Tillit er et fenomen med mange aspekter, og det kan være at det er flere faktorer som spiller inn på dette fenomenet enn de vi har tatt med i denne avhandlingen. Dette kan ha ført til at resultatene våre har gått glipp av viktige faktorer, og at vi konkluderer på feil grunnlag. Denne avhandlingen har avdekket noe av tillitsfenomenet og informasjonsasymmetrien mellom partene, men det behøves flere undersøkelser for å kunne konkludere med større sikkerhet.

5.6 Forslag til videre forskning

I denne avhandlingen har vi undersøkt hvordan informasjonsasymmetrien mellom annonsør og mediebyrå påvirker tilliten i relasjonen. Våre funn indikerer blant annet at digital annonsering kan påvirke tillit i negativ grad, spesielt i form av at intensjonen til mediebyråenes valg kan betviles. Det kan være interessant å undersøke dette gjennom en kvantitativ undersøkelse. En kvantifisering vil også være nødvendig for å kunne generalisere,

og se hvorvidt funnene våre gjelder resten av bransjen vi har fokusert på, eller bransjer der konsulentarbeid er sentralt.

Programmatisk annonsering er relativt nytt, men har på mange måter endret annonsørens muligheter når det kommer til markedsføring. En lignende studie ved en senere anledning kan benytte vår avhandling til sammenligningsgrunnlag og indikere hvilken retning dette verktøyet tar relasjonen vi har undersøkt.

Undersøkelsens resultater og analyser er basert på et relativt lite utvalg, og utelukkende store bedrifter fra annonsørsiden. Et mer diversifisert utvalg, med små- og mellomstore bedrifter i tillegg, kunne vi fått et bedre sammenligningsgrunnlag. Det er nærliggende å anta at mindre bedrifter har mindre kapasitet, noe som igjen kan spille inn på relasjonen annonsør-mediebyrå.

Denne avhandlingen har kun fokus på annonsører og mediebyrå, men det finnes flere aktører i denne bransjen som kan ha en innvirkning på resultatene. Det kan dermed være interessant å se hvordan eksempelvis mediehus og reklamebyrå spiller inn på relasjonen.

Til slutt utviklet vi en illustrativ, konseptuell modell som har til hensikt å vise hvordan informasjonsasymmetri kan påvirke tillit gjennom ulike utfordringer. Det vil kunne være interessant å teste denne for å etterprøve om den kan knyttes til relevant teori. I så måte vil den kunne være nyttig for videre forskning innen fagfeltet.

6.0 Litteraturliste

- Akerlof, George A. 1970. "The Market for "Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism". *The Quarterly Journal of Economics*. 84(3):488-500. Lesedato: 8. mars 2018: <http://www.jstor.org/stable/1879431>
- Anderson, James C. og James A. Narus. 1990. "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing*. 54(1):42-58. Communication and Mass Media Complete (9602131054)
- Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bachmann, Reinhard og Andrew C. Inkpen. 2011. "Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships". *Journal of Organization Studies*. 32(2):281-301. Lesedato 7. mars 2018: doi: <https://doi.org/10.1177/0170840610397477>
- Balafoutas, Loukas, Kerschbamer, Rudolf og Sutter, Matthias. 2013. "Second-degree moral hazard in a real-world credence goods market". (Working Papers in Faculty of Economics and Statistics, University of Innsbruck). Lesedato 9. mars 2018: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:inn:wpaper:2013-26>
- Boulding, William og Amna Kirmani. 1993. "A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling Theory: Do Consumers Perceive Warranties as Signals of Quality?". *Journal of Consumer Research*. 20(1):111-123. Business Source Complete (9308307256)
- BusinessDictionary. "Credence good". I *BusinessDictionary*. Lesedato 7. mars 2018: <http://www.businessdictionary.com/definition/credence-good.html>
- Connelly, Brian L., S. Travis Certo, R. Duane Ireland og Christopher R. Reutzel 2011. Signalling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*. 37(1):37-67. Lesedato 12. mars 2018: doi: 10.1177/0149206310388419.

- Fossbakken, Erlend. 2016. «Slik svarer mediebyråene på storannonsørenes knusende mistanke». *Kampanje.no*. 7. Juni. Lesedato 24. Januar 2018: <http://kampanje.com/markedsforing/2016/06/slik-svarer-mediebyraene-pastorannosorenes-knusende-mistanke/>.
- Gallouj, Camal. 1996. "Asymmetry of information and the service relationship: selection and evaluation of the service provider". *International Journal of Service Industry Management*. 8(1):42-64. Lesedato 10. mars 2018: doi: 10.1108/09564239710161079
- George, Alexander L. og Andrew Bennett. 2004. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. London: MIT Press. Lesedato 3. mai 2018: <https://pdfs.semanticscholar.org/94e9/eec015c650880356853533c4dc9b2dac42bb.pdf>
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp og Nirmalya Kumar. 1998. "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis". *International Journal of Research in Marketing*. 15(3):223-248. Lesedato 8. mars 2018: doi: 10.1016/S0167-8116(98)00002-0
- Granovetter, Mark. 1973. "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*. 78(6):1360-1380. Lesedato 10. mars 2018: <https://www.jstor.org/stable/2776392>
- . 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology*. 91(3):481-510. Lesedato 13. juli 2018: doi: 10.1086/228311
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og dataanalyse*. 3. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hauger, Knut Kristian. 2017a. «Byråforening: Annonsørenes skepsis har gått tilbake». *Kampanje.com*. 23. Oktober. Lesedato 24. Januar 2018: <http://kampanje.com/reklame/2017/10/styreleder-i-mediebyraforeningen---annosoren-es-skepsis-har-gatt-tilbake/>.
- . 2017b. «Anfo-sjefen med spark til mediebyråene: - De tar munnen for full».

Kampanje.com. 23. Oktober. Lesedato 24. Januar 2018:
<http://kampanje.com/reklame/2017/10/anfo-sparker-til-mediemyraforeningen---mantar-munnen-for-full/>.

Institutet för reklam- och mediestatistik (IRM). 2017. *IRM Årsrapport: Det norske reklamemarkedet 2016*. IRM.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Janzso, Ole A. 2017. *Bransjerapporten 2017*. Mediebemanning AS.

----. 2018. *Bransjerapporten 2018*. Mediebemanning AS.

Jerijervi, Dag Robert. 2018. «Mistilliten mot mediebyråene blusser opp igjen hos annonsørene». *Kampanje.no*. Lesedato 15. juni 2018:
<https://kampanje.com/markedsforing/2018/06/mistilliten-mot-mediemyraene-blusser-opp/>

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johnson, R. Bruke, Cynthia Calkins Mercado og Karen J. Terry. 2009. *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*. SAGE Publications, Inc.

Jørgensen, Henrik Berger. 2016. *Den Store Annonserapporten 2016*. ANFO/fightingeverydayboredom.

----. 2017. *Den store annonserrapporten 2017*. ANFO/fightingeverydayboredom.

Kirmani, Amna og Akshay R. Rao 2000. "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality". *Journal of Marketing*. 64:66-79. Communication & Mass Media Complete (3043560)

- Lee, Boon-Chye, Lawrence Ang og Chris Dubelaar. 2005. "Lemons on the Web: A signalling approach to the problem of trust in Internet Commerce". *Journal of Economic Psychology*. 26(5):607-623. Lesedato 10. mars 2018: doi: 10.1016/j.joep.2005.01.001.
- Lewicki, Roy J. og Barbara Benedict Bunker. 1996. "Developing and maintaining trust in work relationships". *Sage*. Lesedato 10. Mars 2018: doi: 10.4135/9781452243610.n7
- Lewicki, Roy J., Edward C. Tomlinson og Nicole Gillespie. 2006. "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions". *Journal of Management*. 32(6):991-1022. Lesedato 10. Mars 2018: doi: 10.1177/0149206306294405
- Løyning, Trond. 2006. *Økonomisk sosiologi*. Det Norske Samlaget.
- Mayer, Roger C., James H. Davis og F. David Schoorman. 1995. "An integrative model of organizational trust". *Academic of Management Review*. 20(3): 709-734. Business Source Complete (9508080335).
- . 2007. "An integrative model of organizational trust: past, present and future". *Academy of Management Review*. 32(2):344-354. Business Source Complete (24348410)
- Mediebyråforeningen. 2014. *Mediebarometeret 2013*. Mediebyråforeningen. Lesedato 21. Januar 2018: <http://mediebyraaforeningen.no/?s=mediebarometer+2013>
- . 2017a. *Mediebarometeret 2016*. Mediebyråforeningen. Lesedato 21. Januar 2018: <http://mediebyraaforeningen.no/mediebarometeret-2016/>
- . 2017b. *Mediebarometeret pr november 2017*. Mediebyråforeningen. Lesedato 21. Januar 2018: <http://mediebyraaforeningen.no/mediebarometeret-pr-november-2017/>
- . 2018. *Mediebarometeret pr februar 2018*. Mediebyråforeningen.
- Morgan, Robert M. og Shelby D. Hunt. 1994. "The Commitment-Trust Theory of

- Relationship Marketing”. *Journal of Marketing*. 58(3):20-38. Lesedato 10. Mars 2018: doi: 10.2307/1252308
- Nobel Media AB 2014. “The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2001”:
https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2001/.
Lesedato: 8. mars 2018.
- Nærings- og handelsdepartementet. 2012. “Små bedrifter - store verdier. Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter”. Nærings- og handelsdepartementet rapport 03/2012. Lesedato 3. juli 2018:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/102377_nhd_smb_web.pdf
- Poppo, Li, Kevin Zheng Zhou og Julie Juan Li. 2016. ”When Can You Trust “Trust?” Calculative Trust, Relational Trust, and Supplier Performance”. *Strategic Management Journal*. 37(4):724-741. Lesedato 7. Mars 2018: doi: 10.1002/smj.2374
- Rao, Akshay R. og Humaira Mahi. 2003. “The Price of Launching a New Product. Empirical Evidence on Factors Affecting the Relative Magnitude of Slotting Allowances”. *Marketing Science*. 22(2):246-267. Business Source Complete (10165137).
- Rayport, Jeffrey 2015. “Why Marketing Automation Means More Than Faster, Better, Cheaper: Programmatic ads make precision marketing a reality”. *CRM Magazine*. 19(3):6. Business Source Complete (102601256)
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt og Colin Camerer. 1998. ”Not so different after all: A crossdiscipline view of trust”. *Academy of Management Review*. 23(3):393-404. Business Source Complete (926617)

- Sharma, Anurag. 1997. "Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange". *Academy of Management Review*. 22(3):758-798. Business Source Complete (9708210725)
- Smith, J. Walker 2015. "Marketing in the Era of Programmatic Consumption". *Marketing News*. 49(9):32-34. Business Source Complete (109289011)
- Spence, Michael 1973. "Job Market Signalling". *The Quarterly Journal of Economics*. 87(3):355-374. Business Source Complete (4966646)
- . 2002. "Signalling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. *American Economic Review*. 92(3):434-459. Business Source Complete (7172091).
- Stiglitz, Joseph E. 2000. "The Contribution of the Economics of Information to Twentieth Century Economics". *The Quarterly Journal of Economics*. 115(4), pp.1441-1478. Business Source Complete (3808367)
- . 2002. "Information and the Change in the Paradigm in Economics" *American Economic Review*. 92(3)460-501. Business Source Complete (7172095)
- Szmigin, Isabelle T.D. 1993. "Managing Quality in Business-to-business Services". *European Journal of Marketing*. 27(1):5-21. Lesedato 9. mars 2018: doi: 10.1108/03090569310024512
- Wathne, Kenneth H., Heide, Jan B. 2000. "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions". *Journal of Marketing*. Vol. 64. 36-51. Business Source Complete (3789053)
- Williamson, Oliver. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- . 1993. "Calculativeness, Trust, and Economic Organization". *The Journal of Law and Economics*. 36(1):453-86: doi: 10.1086/467284

Uzzi, Brian. 1997. «Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness». *Administrative Science Quarterly*, 42(1):45-67: doi: 10.2307/2393808

Zaheer, Akbar, Bill McEvily og Vincenzo Perrone. 1998. "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance". *Organization Science*. 9(2):141-159. Business Source Complete (3107407)

Vedlegg 1: Intervjuguide ANFO, MBF og mediehusrepresentant

Intervjuguide

- Introduksjon
 - Oss selv – vår oppgave
 - Intervjuteknisk
 - Introduksjon intervjuobjekt – rolleavklaring

- Beskrivelse av relasjon mellom annonsør-mediebyrå-mediehus
 - Hvordan vil du beskrive de ulike rollene aktørene har
 - Samspillet mellom aktørene
 - Spesielt relasjon annonsør-mediehus
 - Holdes byrå utenfor? Visa versa

- Tillit – hvordan vil du beskrive tillitsforholdet
 - Status 2016/2017 – status i dag
 - Hva mangler?
 - Hva skal til for å forbedre tillitsutfordringene?

- Hvordan vil du si mediebyråers resultater måles?
 - Type kontrakt mellom annonsør og mediebyrå?
 - Hvordan skal byrå skape verdi for annonsør?
 - Salgstall
 - Oppmerksomhet
 - Timer brukt
 - Suksesskriterier
 - Credence goods

- Hva anbefaler du at vi ser nærmere på når vi skal undersøke disse tillitsutfordringene?

Vedlegg 2: Intervjuguide annonsører

Intervjuguide annonsører

Innledning

Intervjuteknisk:

- Informantens rolle:
 - Vi garanterer full anonymitet av både informant og tilhørende bedrift Det vil altså ikke være mulig å identifisere hverken informant eller tilhørende bedrift i oppgavens tekst.
 - Vi vil informere om at informanten når som helst kan avbryte intervjuet
 - Tid: vi antar at intervjuet vil vare rundt 45 minutter.
- Opptak av intervju:
 - Vi ønsker å ta opp samtalen til analyse i etterkant. Er det greit?
 - Opptaket vil kun bli brukt til denne forskningens formål, og vil bli slettet innen to måneder etter intervjuet.
- Vi ønsker at intervjuet i all hovedsak skal gjennomføres som en åpen samtale hvor vi styrer de overordnede samtaleemnene, samt stiller oppfølgings spørsmål hvor vi finner det nødvendig.
- Du som intervjuobjekt kan selvsagt også stille spørsmål når som helst i intervjuet.

Presentasjon:

- Presentasjon av oss selv
- Presentasjon av vår oppgave:
 - Overordnet sett ønsker vi altså å se nærmere på relasjonen annonsør- mediebyrå, og hva som påvirker denne.
 - De spørsmålene vi stiller i dette intervjuet er utarbeidet for å belyse ulike aspekter av denne relasjonen.

Hoveddel

Generelt:

- Hva vil du si grunnen til at annonsører innleder samarbeid med mediebyrå er?
 - Hvorfor bruker annonsører mediebyrå?

- Hvordan vil du beskrive den generelle relasjonen mellom annonsør-mediebyrå?

Gjeldende annonsør:

- Hvordan vil du beskrive deres relasjon med tilhørende mediebyrå?
 - Antall involverte i relasjon
 - Hvem er nøkkelpersonene i samarbeidet?
 - Hva slags rolle har nøkkelpersonene i samarbeidet?
 - Formell relasjon versus mer personlig forhold

Del 1 av infoasymmetri. (*Credence goods*).

- Hvordan vil du si det er vanlig å evaluere et samarbeid med et mediebyrå?
 - Suksesskriterier
 - Avgjørende nøkkeltall/parametere
 - Inntekter/omsetning
 - Oppmerksomhet
 - Andre måleenheter for merverdi
 - Type kontrakt

Opportunisme

- Har du inntrykk av at mediebyrå i slike relasjoner kan pynte på egne resultater i eksempelvis presentasjoner, rapporter eller lignende?
- Etter din mening, hender det at mediebyrå lover mer enn de kan holde?
- Har du inntrykk av at mediebyråer alltid setter kundens beste foran egen vinning?
 - Hvordan da?
- Hvordan vil du beskrive det generelle tillitsforholdet mellom annonsører og tilhørende mediebyrå? (Tillit generelt)
 - Føler du at du kan stole på at mediebyrået holder løftene sine? (Integritet)
 - Føler du at mediebyrået uten unntak er ærlige med bedriften din? (Integritet)
 - Hvordan har dette tillitsforholdet utviklet seg over tid?
 - Kan du si noe om hvordan mediebyråene presenterer resultatene sine? (kommunikasjon/pedagogikk)

- Vil du si at kommunikasjonen dere i mellom er tilfredsstillende? (Kommunikasjon)
 - Holder mediebyrået dere informert om utviklingen i prosjekter dere samarbeider om? (Kommunikasjon)
 - Er det spesielle utfordringer dere identifiserer?
 - Hvilke utfordringer?
 - Hva kan eventuelt gjøres for å forbedre tilliten? (Forbedringsmuligheter)
- Vil du si at det er en forskjell i kunnskapsgrunnlaget hva gjelder mediehandling og mediekjøp i relasjonen annonsør-mediebyrå? (Informasjonsasymmetri)
 - Kan du beskrive denne forskjellen?
 - Har du et inntrykk av at mediebyråene alltid har den kompetansen som trengs?
 - Hvordan vil dere som annonsør si at denne forskjellen i kunnskapsgrunnlag skal håndteres i relasjonen?
 - *Hvor god innsikt vil du si at du har i det mediebyråene foretar seg?*

Avslutning:

Vi innleder avsluttende del ved å presentere oppgavens foreløpige problemstilling:

- *Hvordan påvirker informasjonsasymmetri tilliten mellom annonsør og mediebyrå?*

Videre forklarer vi hva vi legger i begrepet informasjonsasymmetri.

- Hvordan mener dere informasjonsasymmetri påvirker relasjonen deres med tilhørende mediebyrå?
 - Hva mener dere om påstanden om at økt grad av informasjonsasymmetri vil kunne påvirke relasjonen i negativ forstand?
- Hva mener dere er avgjørende faktorer for en velfungerende annonsør-mediebyrå relasjon?
- Er det noe dere mener vi burde se nærmere på hva gjelder vår problemstilling?

Vedlegg 3: Intervjuguide mediebyrå

Intervjuguide mediebyrå

Innledning

Intervjuteknisk:

- Informantens rolle:
 - o Vi garanterer full anonymitet av både informant og tilhørende bedrift. Det vil ikke være mulig å identifisere verken informant eller tilhørende bedrift i oppgavens tekst.
 - o Vi vil informere informanten om at vedkommende kan avbryte intervjuet når som helst
 - o Tid: vi antar at intervjuet vil vare rundt 30-45 minutter
- Opptak av intervju:
 - o Vi ønsker å ta opp samtalen til senere analyse i etterkant. Er det greit?
 - Opptaket vil kun bli brukt til denne forskningens formål, og bli slettet innen to måneder etter intervjuet.
- Vi ønsker at intervjuet i all hovedsak skal gjennomføres som en åpen samtale hvor vi styrer de overordnede samtaleemnene, samt stiller oppfølgingsspørsmål hvor vi finner det nødvendig.

Presentasjon:

- Presentasjon av oss selv
- Presentasjon av vår oppgave:
 - o Vi ønsker overordnet sett å se på relasjonen annonsør-mediebyrå, og hva som påvirker denne.
 - o De spørsmålene vi stiller i dette intervjuet er utarbeidet for å belyse ulike aspekter ved denne relasjonen

Hoveddel

Generelt:

- Hvorfor tror du at annonsører benytter seg av mediebyråer?
- Hvordan vil du beskrive den generelle relasjonen mellom annonsør-mediebyrå?

Gjeldende mediebyrå:

- Hvordan jobber dere med å skape relasjoner mellom dere og annonsører?
 - o Antall involverte i relasjonen
 - Hvem er nøkkelpersonene i samarbeidet?
 - o Vil du si det er en formell relasjon eller et mer personlig forhold?

Informasjonsasymmetri:

- Hvordan evalueres samarbeidet mellom dere og annonsører?
 - o Hvis spørreundersøkelse: hvordan jobbes det med å ordne negative aspekter?
- Hva slags type kontrakt skriver dere med annonsør?

Oppportunisme:

- Har mediebyråer mulighet til å pynte på resultatene sine?
- Det er noe kritikk knyttet til lite transparente verktøyer som mediebyrå benytter seg av, kan du si noe om dette?
 - o Hvorfor ikke transparent?
 - o Hvordan formidles resultatene fra slike verktøy?
- Kan du si noe om kanalvalg? – dette med å sette kunden på høymarginkanaler for å tjene penger selv.
 - o Er dette noe som skjer i bransjen?

Kommunikasjon:

- Mener du at mediebyrå er flinke til å formidle resultatene sine overfor kundene? (kommunikasjon)
 - o Er kundene kompetente nok til å forstå det?
- Hvor ofte har dere briefere med informasjon knyttet til strategi og mål? (informasjon)

Tillit

- Programmatisk er et relativt nytt og komplisert verktøy, hvordan jobber dere med at kunden skal ha tillit til det som foregår der?
- Gir programmatisk mulighet til å pynte på resultater?
- Hvis vi tar ANFO sin rapport til etterretning, har du noen formening om hvorfor de finner mistillit fra annonsørens side?

Informasjonsasymmetri del 2:

- Vil du si det er en forskjell i kunnskapsgrunnlaget hva gjelder mediehåndtering og mediekjøp i relasjonen annonsør-mediabyrå? (infoasymmetri)
 - o Kan du beskrive denne forskjellen?
 - Gjelder det spesielt programmatisk, eller andre verktøy i tillegg?
 - o Hvordan har dette endret seg over tid?
 - Er annonsørene rustet opp bedre internt?
 - o Hvordan håndterer dere denne kunnskapsforskjellen?
 - Prøver dere å lære de opp slik at de skal forstå mer, eller handler det om å være effektive?
 - o Hvor god innsikt mener du at annonsørene har i det dere foretar dere?

Avslutning:

Vi innleder avsluttende del ved å presentere oppgavens problemstilling:

Hvordan påvirker informasjonsasymmetri tilliten mellom annonsør og mediabyrå?

Våre funn indikerer at annonsørene generelt sett har tillit til det mediabyråene foretar seg, men at det er skepsis knyttet spesielt til det programmatiske. Dette gjelder spesielt verktøy der det er lite transparens, og man er usikre på om alt gjøres i annonsørens beste interesser. Nå har han sikkert svart på dette – men hvordan ser du for deg fremtiden rundt dette temaet?

- Løses det ved at begge parter blir mer kompetente knyttet til det?
- Hvorfor er ikke prosessen mer åpen for annonsørene?
 - o Hvis bulknivå: har det noe å si?
- Er det mulighet til å få det transparent, eller er internasjonale krefter for sterke?

- Har du noe du ønsker å si avslutningsvis?

Vedlegg 4: Transkripsjon intervju - annonsør 1

NB: I alle transkripsjoner er egennavn eller ord som kan avsløre informantenes identitet sensurert.

Informant: Annonsør 1

Dato: 15.05.2018

Klokkeslett: 10:00

Varighet: 00:45:28

For å begynne litt overordnet, hva vil du si grunnen er til at annonsører bruker mediebyrå?

Jeg tror det er flere ting. Jeg tror det har et historisk perspektiv også. Jeg tror historisk at mediebyråene hatt bedre innkjøpsavtaler/stordriftsavtaler på mediekjøp kontra annonsører, da litt avhengig av størrelse selvfølgelig. Det tror jeg er det historiske aspektet rundt det, så er det selvfølgelig snakk om en viss ekspertise som de sitter på som kanskje ikke annonsørene sitter på selv. Jeg tror det forholdet er på vei til å endre seg litt.

Jeg tror fortsatt for enkelte mediekanaler så er kanskje innkjøpsfordelene gjennom et byrå fortsatt gjeldende dette for de mer tradisjonelle kanalene, type print og TV, mens for det digitale er det jo i mindre grad aktuelt med stordriftsavtaler. Det er en floor price på digitalt og programmatisk som er gjeldende åkkesom i markedet. Så jeg tror nå, i hvert fall for oss så gjelder det i større grad ekspertisen de sitter på som vi har valgt å ikke ta in-house. Så er det rett og slett en kapasitetsutfordring hvor de nøkkelrollene vi i utgangspunktet kjøper hos byråene, de har vi valgt å ikke ta selv, slik at det på en måte blir en forlengelse av egen markedsavdeling.

Ja, ikke sant. Hvordan vil du beskrive den generelle relasjonen en annonsør, da selvfølgelig avhengig av størrelse, har til tilhørende mediebyrå?

Da kan jeg snakke for oss selv da, men vi har et veldig tett forhold til vårt mediebyrå, vi snakker med de nesten daglig. Så egentlig, som jeg sier, litt som en forlenget arm av egen markedsavdeling på mediekjøp og mediestrategi. (...) Mediestrategi er nok kanskje det området hvor vi ikke har nok ekspertise selv og det handler om at vi ikke har lagt mye vekt på å bruke mye kompetanseutvikling på å legge opp en mediestrategi, så den kjøper vi inn. Det er klart at vi i utgangspunktet skulle kunne gjøre mye av de kjøpene vi gjør in-house.

- **Med de samme type avtalene?**

Ja, men også med tanke på kompetansen, men det handler jo da om å ta inn de riktige folkene, og ja vi har gjort noen grep allerede.

Du nevner at dere mer eller mindre har daglig kontakt med deres mediebyrå, hvordan er det den kontakten fungerer? Er det en daglig rapporteringsprosess? Hvilke typer personer er involvert i den daglige kontakten?

Vi har spesialister, og teamet består jo av en kundeansvarlig og en prosjektleder som i utgangspunktet er point-of-contact, men vi har også eksperter som sitter på hver sin mediekanal og som er operative i sin kanal og der snakker de markedsansvarlige direkte med ekspertene i forhold til effekt. Vi er enige om hva vi skal gjøre, men det er effektene i de kanalene vi kjøper. Så er vi ganske proaktive på å foreslå alternative investeringer da, eller strategier i de kanalene som vi er i. Så vi sitter på en måte ikke på gjerdet og venter på at byrået skal være proaktive og komme tilbake til oss. Det er i større grad vi som pusher byrået til å trekke oss framover. Så vi har god forståelse for mediemarkedet vil jeg si, i aller høyeste grad. Så vi opplever vel at vi er såpass kompetansetunge på mediesiden at vi gjerne skulle sett at mediebyrået er mer proaktive.

- **Hvis du skulle sagt det rett ut, hvem føler du bør være den mer proaktive delen?**

Åpenbart byrået bør være mer proaktiv, men jeg mener jo at det er helt riktig at annonsøren er proaktiv og er interessert, forstår og har innsikt i hva som foregår. Jeg kommer fra mediesiden selv, og det er klart at jeg har jobbet mye med annonsører som lener seg fullt og helt, i hvert fall den gangen, på byråene sine, og hadde egentlig overhodet ikke innsikt eller kompetanse på hva som foregikk i mediekanalene. Som jeg mener er et stort svakhetstegn for en annonsør. (...) Du må vite hva som foregår for å være en profesjonell innkjøper av mediebyråtjenester.

Hvis du skulle beskrevet den relasjonen dere har til tilhørende mediebyrå, ville du kategorisert den som et tett samarbeid? Hvordan vil du beskrive relasjonene hvis du ser den opp mot ytterpunktene privat versus profesjonelt samarbeid?

Vi har en veldig god relasjon, men det er klart at den er profesjonell. Men (...) likevel veldig uformell, det vil jeg si.

- **Men dere har spesielle team som følger dere opp fra byråsiden?**

Ja, vi har ett fast team som følger oss opp kontinuerlig. Så det er faste personer.

- **Og de personene vil du si dere har et tett samarbeid med?**

Ja, de personene kjenner vi kjempegodt og har jobbet sammen med de over lang tid. Og det er forholdsvis stabilt det teamet.

Hvordan vil du si det er vanlig å evaluere et slikt samarbeid?

Det er nok mange måter å gjøre det på. Noen bruker auditbyråer som evaluerer innkjøpet i større grad. Innkjøp og effekt.

- Hva vil det si?

Du har noen selskaper som kan gå inn og kontrollere. For eksempel ved et TV-kjøp, da TV var en viktig investering, så brukte man et byrå her, en tredjepart, som kontrollerte prisnivåene og den TRPen som ble kjøpt for å kontrollere og se at ting har gått riktig for seg. Det handler om en variabel, en bonusløsning i kjøpet som går på prisgarantier. Så hvis man klarer å levere på de prisgarantiene, så har de en up-lift som en bonus på slutten av året.

- Forstår jeg deg riktig da at man kan omtale disse som et uavhengig kontrollorgan?

Ja, det kan man.

- Og dette brukte dere kun på TV-siden?

Ja, vi gjorde det. Det er vanskelig å lage gode bonus- eller performancemodeller på digitalt. Det er egentlig veldig vanskelig å sette de KPIene, så vi har valgt å ikke gjøre det på digitalt. Nå kjøper vi ikke inn noe TV i dag, men vi har fortsatt en variabel avlønningsmodell på TV hvis vi kjøper det som går på prisgarantier.

Hva er det som gjør det vanskelig å måle det digitale? Med tanke på KPIer

Det kommer litt an på de strategiene vi kjøper det på, men det er vanskelig å gjøre det på pris. Prisen er i stor grad satt og vi kjøper på pris. Det går litt på tilbud og etterspørsel. Så det er klart det er vanskelig å sette prisgarantier på digitalt. Det kan tenkes at vi ønsker å by opp på visninger for vi ser at det er lønnsomt for oss, og da blir på en måte egentlig innkjøpsprisen irrelevant. Vi kunne satt det på CPA-nivå, på inngått avtale, på taktiske plasseringer, det handler om salg. Da kunne vi satt det på cost per acquisition og sagt at boliglån hos oss skal ikke koste mer enn dette, men det er jo ikke på ingen måte opp til byrået om vi klarer å forvalte trafikken vi får på best mulig måte. Så hvis vi ikke har kjøpsklienter, eller kundereiser digitalt, så ville det gått ut over CPAen selvfølgelig. Det er vanskelig å vekte hvordan man skal sette en sann performance-modell sammen med byrået som er rettfærdig og som makes sence. Så vi har gått noen runder på det og har prøvd å egentlig lande noe, men har valgt å ikke gjøre det. Så vi har flate fees basert på kjøpene.

Hvordan vil du da si man overordnet måler om man er fornøyd med mediebyrået man bruker?

Det gjør vi hele tiden, men det handler om hvor i trekten strategien skal gi effekt. Om det er høy opp i trekten, på brandingnivå, eller oppmerksomhetsnivå, eller om det er på transaksjon og involvering. Vi følger CPAen vår ekstremt tett. På hvor godt vi klarer å forvalte trafikken. Det er klart det er et samspill mellom det mediebyråene gjør og hvor godt vi klarer å forvalte den trafikken som kommer inn. Men det spiller egentlig ikke like stor grad inn på mediebyrået, men på våre kjøpstrakter. Men så blir det en kvalitativ vurdering i dette i forhold til samarbeidet. Hvor proaktive de er, og hvor god trafikk vi ser vi får. Vi har en mening om hvor relevant trafikken vi får inn er i forhold til hva som foregår på våre sider. Vi har en løsning om hvordan vi vurderer trafikken som kommer inn.

Hvordan rolle vil du si mediebyrået har i utformingen av deres mediestrategi?

De har nok historisk hatt en ledende rolle og så er nok vi i et skifte nå hvor vi i større og større grad påvirker den strategien.

- Hvordan da?

Det er vi som definerer det publikumet vi vil ha. Vi definerer egne målgrupper. Det vi gjør nå er at vi har tatt eierskap til alle kjøpskontoer, all data. Alt det eier vi selv. Så mediebyrået sitter egentlig å trader i våre systemer. Der har vi kommet langt, de grepene vi har gjort de siste to årene. Jeg har folk hos meg som bygger målgruppene. Bestemmer hvilke data som skal kobles på de målgruppene, og mediebyrået er da en utøvende part som sitter og legger budstrategiene på det publikumet vi allerede har bestemt. Så vi legger i ganske stor grad strategiene selv. Men det er klart at når vi har en brief til mediebyrået på årsbasis, så kommer de med en overordnet take på hva de mener vi burde bruke pengene på. Men det faktiske produktet blir på en måte som et samarbeidsresultat.

- Er dere ofte enige i veien videre?

Mediebyrået ønsker å videreføre strategien som ligger til grunn, mens vi ser at vi ikke har de resultatene vi ønsker, så da piloterer vi nye ting, og flytter da penger over til andre nye strategier og potensielt andre kanaler. Og det er klart de må hoppe på det, men vi har en god dialog og diskuterer på det og rasjonale rundt å gjøre det.

Uten å nødvendigvis gå for detaljert i deres forhold med tilhørende mediebyrå, hvordan ser vanligvis en kontrakt ut i en slik relasjon?

Det er en fee-modell basert på spend. I tillegg til fee-løsninger basert på teknologi på toppen. Men det er basically en omsetningsmodell basert på fees med tanke på spenden vi har. Men det er nok noen som baserer dette på timer, og det kan godt tenkes at det tidvis kan være en god løsning. Kommer litt an på hvor mange timer de bruker på klienten.

Som vi har nevnt tidligere, så ser vi temaet vårt i kjølevannet av ANFO sin rapport, i tillegg til motsvaret til Mediebyråforeningen. I følge ANFO sin rapport blir dette med opportuniste tatt opp, så vel som intensjonen til byråene. Det var blant annet snakk om mistanke om skjulte inntekter og plassering av reklame. Hvordan vil du beskrive mulighetene byråene har til opportunistisk atferd, er det rom for slik atferd?

Igjen så vil jeg snakke for vår egen del. Hvis vi sier generelt, så finnes det helt sikkert rom for det og det tror jeg spesielt handler om de kundene som lener seg fullt og helt og ikke har egen innsikt, ikke har egen forståelse og stoler blindt på byrået. Hvis du har et kritisk blikk og er en krevende innkjøper, så er det klart at byrået henger seg litt ekstra i selen for å levere. Og vi er nok en krevende innkjøper og setter ganske store krav, samtidig som vi har kompetanse til å se egne systemer. Og det er jo våre systemer de handler i, og vi ser hva som blir gjort, så vi kan etterprøve det de gjør. Jeg har en ansatt, som ikke er ansatt for å være vaktbikkje for byrået, men det er for å trekke oss videre i forhold til det vi gjør av mediekjøpet som spesielt handler om dette med å bygge de riktige målgruppene. I tillegg til generell webanalyse og analyser generelt, men han har tilfeldigvis også bakgrunn fra byrå og programmatisk. Så vi er ganske trygge på store mørketall for vår del, og vi har ingen mistillit for byrået og har egentlig aldri hatt det. For vi er tett på, men det er klart at det finnes helt sikkert avvik fra det altså. Så er det viktige å ikke bli naive, men vi har ikke noen mistanke om det og har ikke hatt noen mistanke om det. Men jeg tror man skal være bevisst på hva man kjøper, bevisst på resultatene og bevisst på hvor pengene går.

- I forhold til å følge hva som gjøres?

Ja, i forhold til hva du får igjen for de pengene man har puttet inn. Klart at man bør ha et bevisst forhold til CPM, antall visninger og resultater. Men det er klart, det ligger noen tech-fees og sånt igjen, og det er klart at vi ikke har fullt innblikk i hva disse systemene koster byrået. Så om de har fortjenester i for eksempel tech-fees, det vet ikke vi, men vi har akseptert den fee'en som er lagt til grunn. Så det er klart, de skal tjene penger de også. Det skal jo være et samarbeidsforhold som gagnar begge. Det er fine og vi er happy med den prisen vi har, så om de har fortjenester på noen ledd så er det for så vidt naturlig.

Du nevnte det med at dere styrer mye av de brukerkontoene selv?

Ja, vi har full innsikt i de, men det er byrået som er operative i våre systemer. Det er jo tjenesten vi kjøper. Vi har tilgangen og eierskapet, så om vi ønsker å ta dette in-house i morgen så kan vi gjøre det.

- **Etter din mening, er det en tendens at særlig større annonsører har det eierskapet selv?**

Jeg tror de aller største, om de ikke har gått, så går de i de baner ja. Men det er krevende for mindre annonsører, det er kostbart. Og det krever samtidig å ha en del folk som har den kompetansen som man egentlig har valg å outsource. Det er jo det byrået egentlig leverer. Jeg tror for mindre annonsører, med mindre budsjetter, så tror jeg det kan være mer problematisk.

Tilbake til dette med opportuniste, har du en oppfatning av at et mediebyrå i denne relasjonen kan pynte på egne resultater? I form av rapporter, resultater og lignende?

Ja, det tror jeg de lett kan gjøre.

- **Hvordan stiller dere som annonsører dere til det?**

Igjen, jeg tenker at man må være bevisst på hvilke resultater man får tilbake. Jeg sier ikke at det blir gjort, men jeg sier at det er lett å gjøre det. Jeg tror ikke alle forstår hva som nødvendigvis rapporteres på. Og det kan også være kompetansetap hos byrået også, det kan tenkes at de rapporterer på noe som egentlig vi ikke ble enige om å rapportere på, hvis ikke de har den fulle forståelsen for om det er en post-view konvertering eller om det er en direktekonvertering. Det finnes forskjellige måter å beregne konverteringsprosent på for eksempel, som igjen gir utslag for ROIen. Så det handler noe om å ha forståelse for de rapportene du får og gjerne kunne kontrollere de. Men ja, jeg tror det er mulig å rapportere med en viss tåke som gjør at det kan se litt bedre ut enn det faktisk er. Det tror jeg ikke er vanskelig.

Men hvis jeg forstår deg riktig, så handler det vel litt om hvem som sitter og tar imot disse tallene også? Og hvilke kunnskaper vedkommende sitter med tanke på å tolke disse?

Ja, det er det for så vidt. Det er for å eventuelt catche det. Men det er klart, det burde ikke være sånn. Men jeg tror det handler om at byrået burde være etterrettelige, noe jeg tror de i stor grad er. Jeg tror det er viktig å ha en gjensidig forståelse for hva man faktisk rapporterer på. Hvilke tall er det vi faktisk ser på.

I samme tråd, etter din mening, hender det at mediebyrå lover ting de ikke kan holde?

(...) nei ikke som vi har opplevd egentlig. Jeg synes de er ganske etterrettelige og flinke i sine hypoteser og rasjonale. Men selvfølgelig, det er helt sikkert mulig.

Hvordan vil du si mediebyråer setter annonsørens beste i forhold til egen vinning i sin operasjonsmodell?

Jeg håper jo de gjør det, men det er klart at det kan godt være, og det er ting som vi også nå sitter og ser på i forhold til annonsørene med en fee-basert modell. Så har mediebyråene selvfølgelig helt andre marginbilder i forhold til hvilken kanal. Så er det helt sikkert kontekstforskjeller mellom byråer på hvor mange timer de bruker per kanal, ikke sant. Og det er klart at en kanal som i utgangspunktet har en høy fee, men lite timer brukt, så vil jo marginbildet bli veldig bra. I hvilken grad de da gir råd med tanke på spend mot kanaler hvor de i utgangspunktet har en høy margin. Ikke at det nødvendigvis er noen skjulte kostnader eller inntekter, men at de kanskje rett og slett pusher mer penger til en kanal som gir de bedre margin. Og der tror jeg ikke man skal være naiv altså. Det handler igjen om å forstå hvor mediebyrået tjener penger, hvordan medierådgivningen ser ut, hvilken strategi legges til grunn. Og hvordan ser liksom spendfordelingen ut mellom kanalene. Så tror jeg man må ha et bevisst forhold til om dette maker sence å bruke så mye penger på disse forskjellige kanalene. Og der tror jeg det kan være ganske store muligheter for å pushe mer penger mot de kanalene som har høye marginer. Den tror jeg er mer relevant å tenke på enn disse skjulte kostnadene og skjulte inntektene som man snakker om. Jeg tror det sannsynligvis er en viktigere ting å ta tak i da og kanskje kontrollere enn det som har kommet fram i disse rapportene.

- Ja, du tenker på rapporten til ANFO?

Ja, jeg er litt usikker på norske byråer. Jeg tror det i utgangspunktet er et internasjonalt problem, uten at jeg vet det. For vår del, tror vi ikke det er det store issue for oss. Men der man må være etterrettelig, og ikke naive, er hvordan spenden ser ut på tvers av kanalene. Og være bevisst på de kanalene som er høymarginskanaler.

- Hvordan kanaler er det vanligvis, går det an å si noe om det?

Nei, det kan jo være hva som helst, det kommer an på forretningsmodell. For vår del handler det kanskje om søk, som øker voldsomt fra år til år. Men det handler om tilbud og etterspørsel i stor grad. Så er det viktig for oss å forstå at vi ikke bredder oss for mye på søk, fordi det kanskje er en høymarginskanal for byrået. Dette er jo egentlig ting jeg har begynt å tenke på de siste månedene. Vi har ikke mistillit til det, men det er viktig å ikke være naive.

Du nevnte dette med kunnskapsgrunnlag tidligere, det med at annonsører kan hyre mediebyrå da det er en forskjell i kunnskapsgrunnlag rundt dette med medier og mediekjøp. Du nevner at dere på annonsørsiden ruster mer opp slik at dere er mer oppdatert på den type kunnskap selv. Er det stor forskjell i kunnskapsnivået hos dere og nivået hos byrået når dere diskuterer mediekjøp?

Nei hos oss synes jeg ikke det er det. Jeg mener at vi på veldig mange områder har samme kompetansenivå. Så er det klart at byrået har mer bagasje med seg i forhold til best practice og erfaringer fra andre annonsører etc. Men for oss føler jeg at vi har et ganske gjensidig kunnskapsnivå på veldig mange ting. Men det er klart, de sitter med ekspertisen på en del verktøy som ikke vi sitter med. For eksempel Adwords og betalt søk da. Vi har jo SEO eksperter her også, men har ikke nok kapasitet da. Men vi har for så vidt TV og radio, det er ikke slik ekspertise vi har. Eller, nå har vi faktisk en tidligere TV-selger her da, men vanligvis ikke en type ekspertise vi bruker mye tid på selv, men som byrået har. Men overordnet, på den generelle medieforståelsen/landskapet, så er vi ganske gjensidige egentlig. Men jeg tror ikke det er tilfellet generelt. Jeg tror blant annonsører det sitter markedssjefer og markedsavdelinger som ikke har den samme kompetansen som vi tilfeldigvis har hos oss. Det er jeg ganske sikker på. Det er i hvert fall min oppfatning fra mediesiden. Jeg tror ikke bildet er voldsomt annerledes. Men man ser jo at flere og flere ruster opp da på den forståelsen.

Har dere noen ganger oppfattet at den kunnskapen tilhørende mediebyrå har ikke er tilstrekkelig med tanke på det dere etterspør?

Ja, vi har jo bedt om å bytte ut folk på teamet når vi mener vi ikke mener de tilfører verdi. Ja, absolutt.

Hvordan vil du beskrive den innsikten dere har i det mediebyrået foretar seg på deres vegner?

I forhold til det de faktisk gjør? En del ting kan vi kontrollere, en del ting må vi stole på. Men det er jo her vi ikke må være naive. Man bør begynne å grave hvor mye tid man bruker faktisk i timer i forhold til de forskjellige kanalene. Men det er klart, vi har ikke den fulle innsikten. Vi har en god innsikt, men ikke komplett innsikt.

Da skal vi inn på siste tema før vi avslutter, dette med tillit.

Føler dere at dere kan stole på at tilhørende mediebyrå holder det de lover?

Ja, det vil jeg si.

Har dette utviklet seg i en spesiell retning over tid?

Jeg kan snakke for den tiden jeg har vært her de siste årene. Jeg tror nok vi også var på det nivået for noen år siden på det nivået at man lente seg i stor grad mot byrået og ikke hadde så mange egne meninger rundt de strategiene som ble valgt. Mens det har forandret seg nå. De siste årene har vi intensivert samarbeidet med mediebyrået og har nå ganske god kontroll og god tillit til det de gjør. Det vil jeg si.

Kan du si noe om hvordan mediebyrået presenterer resultatene sine? Da tenker jeg på hvordan resultatene blir kommunisert.

Resultatene blir egentlig presentert på en tilfredsstillende måte. Man snakker om å ta ting in-house. Det som vi nå kommer til å ta et mye større eierskap til er faktisk rapportering. Er ting er de faktiske kjøpene og være operative i kjøpene og gjøre medieplasseringer. Det vil vi fortsatt outsource i overskuelig framtid. Men det å ta eierskap til rapporteringen ønsker jeg at vi sitter på selv. Og det er jo også bakgrunn i at vi har tilgang til alle systemene og sitter på klientene selv. Slik at vi har ikke noen mistillit til den rapporteringen vi får, men at rapporteringen bør vi eie selv, mener jeg da. Og det jobber vi nå med å få en fullverdig løsning på.

Alt digitalt stort sett, kan vi rapportere/skape rapporter på selv. Og ta ut. Per nå er det byråer som sender ukesrapporter og månedsrapporter. Det vi ikke kan rapportere på er jo det de faktisk gjør av kvalitativt arbeid. Vi kan bare ta ut tall, trafikk- og effekt tall. Men det kvalitative er jo mediebyrået som må rapportere på.

Har det vært utfordringer til nå på hvordan rapporteringen har foregått?

Nei, men det er klart at vi ønsker å se veldig mye. Så det er egentlig litt todelt. Det ene er at det tar veldig mye tid for mediebyrået. Vi betaler fryktelig mye penger for at de rapporterer på noe vi egentlig kan gjøre bedre selv. Å automatisere disse type rapportene. Og det er klart at dersom vi kan plukke bort oppgaver fra mediebyrået, så har det noe med prisene å gjøre. Så det er egentlig todelt. Det er ikke fordi vi ikke har tiltro til rapportene, men er mer viktig for oss å ha eierskapet, for man må ha innsikten for å være god innkjøper. Og for å pushe byrået enda hardere og være bevisste på de valgene som blir gjort. Og for å være enda mer proaktive. På performance er vi veldig fokusert på den faktiske effekten på salg eller trafikktilgang, men det som byrået er kanskje ikke er like flinke til er å rapportere på det kreative. Hvilke

kreativer som fungerer og ikke fungerer. Der ønsker vi å ha en tettere rolle på hvilke formater som faktisk fungerer. Å bli enda flinkere på historiene vi forteller. De siste årene har vi blitt ekstremt fokuserte på å optimalisere kjøpsstrategiene og målgruppene, retargeting og hva det måtte være. Det å bygge komplekse kundereiser. Det blir lagt tette oppfølgingsløp med forvaltningen, mens man har brukt mindre tid på hvor godt fungerer kreativene. Så der ønsker vi å ha reklamebyrået mer inn i større grad for å kontrollere. Hva sier historiene våre blir neste fokusområde. Vi bygger ekstremt mye content. Vi har en egen contentavdeling med mange mennesker som skriver innhold. Så det er også en viktig del i kundereisene våre. Vi gjør mye av den delen selv. Det er en viktig del i kundereisen. Så for å få det totale bildet så må vi ta rapporteringen selv. Det er ikke alt mediebyrået gjør for oss. Vi pusher mye innhold selv også.

Da er vi i avsluttende del. Vi ønsker å legge fram vår foreløpige problemstillingen vi har i oppgaven. Den er «hvordan påvirker informasjonsasymmetri tilliten mellom annonsør og mediebyrå». Altså med fokus mot forskjellen i kunnskapsgrunnlaget og hvilke eventuelle effekter den har på relasjonen. En av våre teoretiske antagelser er at jo større denne informasjonsasymmetrien blir, jo større negativ effekt har den på tilliten i relasjonen.

Det tror jeg du har helt rett i. Det ville vært min hypotese også.

Etter å ha hørt vår problemstilling, er det noe du mener vi burde se nærmere på?

Jeg tror vi har vært innom det meste. Jeg ville kanskje gravd litt mer innom dette med mistillit og programmatisk. Det er litt sånn hypede de greiene der. Men jeg ville gravd videre i dette med den faktiske rådgivningen. Man rådgir kanskje ekstra mot de kanalene som gir høyere margin til byråene. Den tror jeg er plausibel at foregår. Den er litt interessant. Skulle gjerne likt å vite litt selv også hva andre tenker rundt det. Det er en del kanaler som ikke krever så mye jobb og timer, som har høye marginer. Og der er klart jo mer som kan pushes mot den, jo bedre er bunnlinjen på klienten. Dette er ting jeg kommer til å kontrollere for oss. Så er det ikke sikkert det er slik, men at det er viktig å ikke være naiv. Man må være litt grundig i å forstå hvorfor de plasserer pengene som de gjør. Man må ha forståelsen inhouse.

Vedlegg 5: Transkripsjon intervju – annonsør 2.

Informant: Annonsør 2

Dato: 15.05

Klokkeslett: 12.00

Varighet: 01:02:27

Annen relevant informasjon: Utført i en bedriftens kantine under lunsjtider. Dette fører til noe bråk på opptaket, men informanten var helt fokusert på oss, og ble ikke forstyrret eller distraheret i løpet av intervjuet. Informanten er heller ikke etnisk norsk, men transkriptet bærer preg av en lett oversettelse til norsk bokmål.

Hvorfor benytter annonsører seg av mediebyråers tjenester?

Ja, det er jo ulike årsaker. Det ene er jo kompetansemessig, at et selskap som for eksempel (*sensurert bransje*) har sin hovedberetning i en annen bransje og utvikler egentlig ikke mediakompetanse i utgangspunktet da, innenfor konsernet. Når man digitaliserer nå så blir det mer en gråsoner rundt det, så at man sitter på en del kompetanse, så det er i stor grad det at man ønsker å i stedet for å ansette folk, så henter man kompetanse eksternt. Og det andre er for å utvikle den her kompetansen så er det bra at det er et miljø der man har det som hoved, kaller det fag da. Du blir mindre, når du har jobbet i (*sensurert bransje*) blir du mindre mediaperson og blir mer (*sensurert bransje*)person etter hvert da. Du får egentlig daglig (*sensurert bransje*)påfyll, og får kanskje ikke like mye mediepåfyll, som du ville gjort i et mediebyrå. Så det er kompetansemessig, det er alltid en prisdiskusjon om det er billigere å ansette eller ta det eksternt, det er ganske mye rundt teknologi, man må bruke en del teknologi for å kunne jobbe som et media mediebyrå, (...), det er både kompetansemessig vanskelig fordi det går så fort med utviklingen, og det kan være lurt at man har et selskap som tar den risikoen og investerer i den typen teknologi som skal til for å kunne levere mediebyråtjenester da. Eh, ja, stort sett vil jeg si at det er det, og så går det litt på kvalitet også da.

Hvordan vil du beskrive den generelle relasjonen dere som annonsører har med tilhørende mediebyrå?

For oss er det jo egentlig tre nivåer. Det ene er strategisk rådgiving, og da er det på forretningsområdenivå. Bruker dem som forretningsrådgivere, for de har et annet perspektiv enn kanskje for eksempel (*sensurert*), eller andre typer av den aktøren. De tenker litt annerledes, og det er bra å få den der 360 grader input når man skal ta forretningsstrategiske

beslutninger. Den andre er jo planning. Mediebyråene vil gjerne si at de er strategiske i arbeidet, men vi mener at de er mer planlegging av aktiviteter og den biten. Og det siste er egentlig implementering da. Det man gjør av litt sånn melk og brød-produkt - operasjonelle oppgaver da. Det er de tre nivåene vi jobber med.

Hvor stor del har mediebyrået i den relasjonen, i utvikling og planlegging og kanskje da mest på strategisk nivå?

På forretningsstrategisk nivå, så vil jeg jo si at de har mindre enn 10 %. Så på planning så er det nok 30 %, de har viktige deler av den planen, der er vi avhengig av medier og mediebyrå. Med aktivisering så er de oppe i 70, og vi har mye av aktivitetene i varer, det vi kaller for melk og brød, og det er det vi kjøper.

- Hva sa du der på slutten?

Liksom melk og brød-aktiviteter, så det betyr at de plasserer, de sikrer den kvaliteten, at det er riktig pris, får rapporter på hvordan ting fungerer, om vi får trafikk eller leads eller visninger. Så den biten der gjør de en veldig stor del av. Så du kan si at det er rekkefølgen på de tre nivåene da.

- Med den rekkefølgen tatt i betraktning, hvordan vil du si at en vanlig dialog mellom dere og mediebyrået, hvor ofte har dere dialog?

Vi har faste møter hver andre uke, eh, og i aktivitetene så går det daglig. Så jeg vil si at på melk og brød så er det daglig, planer så er det hver andre uke, forretningsstrategisk så er det kanskje et par ganger i kvartalet.

Hvordan vil du kategorisere den relasjonen dere har?

Det er et tett samarbeid. Det er veldig tett. Utfordringen med et mediebyrå er jo som regel at de ikke bare jobber med oss, men med flere, og for oss er det ekstremt viktig at vi motiverer dem til å ta attention til oss. Både bruk av tid, bruk av kompetanse, og det som er mer i hodet enn det man faktisk fysisk gjør – hvem tenker de på når de går til – reiser til jobben på tog eller i bil – er det oss eller er det noen andre? Det er ekstremt viktig at de tenker på oss, det jobber vi mye med, at vi får den mentale attention også, og ikke bare våre timer. Da får vi de beste løsningene, vi får de mest kreative forslagene, og kan ligge litt i forkant av resten.

- Føler du det er hard konkurranse på den delen hos mediebyråene angående den oppmerksomheten?

Ja, alltid.

- Hvem er det som vinner den dragkampen?

Det er tre (ting) som avgjør det. Altså at du har aktiviteter som de brenner for, altså at de synes det er utfordrende faglig. At du har god personlig økonomi – nei, kjemi mener jeg – at du har god personlig kjemi mellom deltakerne i prosjektgruppene. At det fungerer og at folk er veldig happy med å møtes. Og det tredje er strukturen rundt, at man får mulighet til å jobbe på best mulig måte. Og det kan typisk være mange gjør feil at de begynner å snakke om veldig mye hassels som budsjetter, og timer og alt det her som bare er hassel, som dreper litt at du vil ha mulighet til å jobbe så motivert som du ønsker deg da. For det setter begrensinger på det. Så vi forsøker å sette rammebetingelser som vi har kontroll på, men som gjør at du ikke trenger å tenke så mye på det, at du tenker i stedet på forslag som de har til oss, at de er happy med å jobbe med oss og selvfølgelig at vi har spennende utfordringer da.

Er relasjonene dere i mellom nære?

Veldig nære. Vi bruker mye tid, vi inviterer dem på sosiale ting hos oss. Ja, det er ganske uv(...) vi er noen av få som gjør det. Det gjør vi med alle typer byråer som vi har. Vi har sommerfester hvor vi kan invitere de byråene med hit og har vi eventer hvor vi kan ta med dem så gjør vi det for å skape den her goodwillen og det her når vi ikke snakker fag, hvor vi bare er sosiale og slapper av. Vi investerer i den kapitalen fordi vi vet at den er viktig når du reiser til og fra jobb. Det er få som tenker sånn, de tenker ”de er leverandør”.

- Det er rett og slett for å danne en relasjon som dere kan nyte godt av senere da?

Når det oppstår problemer, eller det er vanskelige caser, utfordrende cases som vi skal løse, da er det det viktigste. Det er klart at når vi ringer og sier at vi må stoppe alt på en fredag ettermiddag, og de kanskje akkurat er på vei å ta en fredagspils og vi ringer, da må du ha mye goodwill for at de ikke skal si ”ja men den her kunden er håpløs å jobbe med. Ah jeg orker ikke jobbe”, da får du veldig dårlige ideer. Men når du vet at vi har sagt at det kan skje, men at vi ønsker dem vel, de er med på sosiale ting og vi kjenner hverandre godt og beklager selvfølgelig – det blir en annen tone da, enn at du er (...).

- Men du vil kategorisere de som en nær samarbeidspartner?

Jaja, viktig også. Veldig viktig.

Hvordan er det etter din mening vanlig å måle et mediebyrås resultater opp mot det dere er ute etter?

Vi har avtalen vår. Vi kaller den for *sensurert* det er helt enkelt at de får våre scorecards. Vårt scorecard er egentlig vårt salgsmål, så har vi en del om omdømme og kundetilfredshetsmål i

den. Og da inngår det som en del av den kompensasjonen de får av oss. Så vi har en veldig lav fastkost, og så kan de få veldig mye mer om de leverer resultater basert på våre scorecards.

- **Er det basert på forskjellige nøkkeltall?**

Ja, det er typisk det, om vi skal si (*uklart*), så står det hva vi skal levere, også står det i et flashboard i forhold til salg, og da står det det samme i avtalen hos dem. Og det vi gjør da er at vi vektlegger de ulike aktivitetene. Det er ikke sikkert vi legger inn alt, en del ting er sånn der melk og brød, men de aller viktigste – vi har hvert fall fem-seks ulike salgsmål som de må levere på, og så har de noen som er mer kvalitative som går på omdømme, kundetilfredshet og så kvalitative (mål) til sitt fagområde (*Uklar*).

- **Vil du si at dette er en vanlig form for kontrakt som inngås mellom mediebyrå og annonsør?**

Nei, vi har vært veldig tidlig ute med det, det er ikke vanlig nei. Problemet for et mediebyrå for å få den her avtalen til så er det best at de har veldig – at det meste er variabel kost for dem, for da vil de løpe etter oss mer. Jo mer fast kost, jo mer (*uklart*) også trenger de ikke løpe. Problemet er at når et konsultentselskap, så er risikoen veldig høy om du ikke får betalt, for du har jo faste ansatte og en del teknologi og leie og sånt. Så du vil få høy risiko, og, for oss kan det bli et problem at du bare ansatte juniorer for at du vil ha lav kost. Og det er klart – de har kanskje ikke nok erfaring, så vi vil ha en miks – både juniorer, men litt seniorer – for å få et godt team da. Men om du bare har lav kost, og veldig høy risiko så vil du ikke ta på deg for mange kostnader. Så at, så da blir det jo (...) at du setter nivået på et visst nivå da for å dekke en del av de faste kostnadene. Og så har de jo en mulighet for å få mer da, gitt at de leverer bra resultater. Det er oftest (...), jeg vil si at det er veldig få som starter sånn med et byrå - nei en kunde de ikke kjenner. For det handler litt om tillit, det handler litt om transparens, det handler litt om å forstå hvor vanskelig det er å nå målsettingene i flash – i scorecardet – de må jo forstå sin risiko. Har de en kunde som de jobber med lenge, de vet at det er at de målsettingene de setter og alt det, de er realistiske og alt det, at de forstår bransjen, at de forstår kundens måte å jobbe på, så blir det lettere for dem å ta risiko.

- **Er det her en form for avtale som er blitt utarbeidet over tid?**

Ja, vi har de siste seks-syv årene.

- **Hvis jeg forstår deg riktig så krever det en del av relasjonen for å inngå et sånt samarbeid?**

Ja, det er helt klart. Det er en misoppfatning mellom risiko da. Den ene vil at de skal ha hundre prosent risiko, den andre null. Samtidig så er det er mange som tenker – de tenker ”jeg får det allikevel, så om jeg betaler fast kost så får jeg samme resultat. Eh, så hva er verdien i å

gi to millioner ekstra, tre millioner ekstra – hva er verdien? Det må man ha en tanke rundt. Vi ser at vi skal være best i markedet, så trenger vi en partner som er proaktiv da. Og gjennom en sånn avtale så kan de være proaktive, for de får også en større gevinst av det, enn at vi skal få de til å være proaktive selv om vi får den samme kosten. Og et selskap som har et konsultentselskap lever på timer hvis vi skulle høyt opp, og de vil putte timene der man får mest effekt, så man kan tjene mest mulig penger. Så man ser at når de putter tretti prosent av deres timer hos oss, og de ser at det er lønnsomt og ta neste ti prosent av timene hos en annen, så vil de gjøre det. Sånn er livet. Og vi kan si ”men du kan få mer betalt om du løser oppgaven enda bedre og de ti prosent ekstra timene”, så vil de kanskje vurdere det.

- **Men hvordan vil du si at tillitsbegrepet spiller inn i denne relasjonen her?**

Den er avgjørende for å forstå risikoen. Tilliten er jo avgjørende for at man faktisk får betalt når man får en viss effekt da. Men, en annen sak som gjør det, er jo fordi KPI-ene, type forretningsmodellen til et mediebyrå, er ikke lik KPI-ene våre. Så de har – det de drives av og det de blir målt på er KPI-er som ikke alltid gagner oss. Et typisk byrå er jo målt på omsetning, og det betyr at det er mye volum – altså hvor mye penger får de inn – på en viss kanal. Og det er målt i marginer og sånt også, og for å øke sin omsetning så vil de ha mye reach, veldig høy frekvens, veldig bred dekning. Da tjener de masse penger. For oss er ikke alltid det viktig, å alltid ha det i alle produktene fordi det blir for dyrt. For når vi for eksempel ser at ti prosent av investeringsvolumet fra oss er nok for å nå (*sensurert – en målsetting*), trenger vi ikke putte mer inn der bare fordi de kan få et bedre prosjektcase. Putt det heller (*sensurert*), som ikke har nådd salgstallet enda, og så får dere også betalt for den KPI-en også.

- **Blir begge parter fornøyd da?**

De tjener mer – vår bonusavtale er så romslig at det er verdt å gjøre det. Men det er helt klart at deres KPI drar seg en retning som ikke gagner oss. For at når vi skal regne ut våre (*uklart*) så skal vi ha den smalest mulige aktiviteten til et gitt salgsmål. Mens i dagens verden er det vanskeligere å måle alt, kommunikasjon og effekter og alt, så det er en risk at du alltid får veldig bredt – det blir dyrere helt enkelt for den samme målsettingen. Og da må du ha incentiver til å hele tiden jakte på de andre KPI-ene som også trenger investering så du ikke brenner for mye av på a-produktet og ikke har igjen til det neste. Så det er sånn vi jobber. For to år siden så hadde vi en KPI der vi ikke fikk ha flere enn tre kanaler i en aktivitet, skulle vi ha en fjerde måtte man argumentere noe voldsomt for at vi skulle ha den med. Bare tre, også for at de alltid kom med fem-seks, og da var vi all over, så vi trengte som regel bare tre. Så det er – det er ikke så mye rådgiverens utfordring at de blir målt på KPI, for målene våre er jo

å fylle budsjettene til selskapet, så de jakter jo hos alle sine kunder mest mulig bredde for å gå over budsjettet sitt.

- **Hvordan blir det seende ut når mediebyrået vil den retningen, og dere den andre?**

Der er gnisningene hele tiden. Og du må ha en avtale på plass, og – og, det er en del *tillitsissues* da.

- **I hvilken grad vil du si at dere stoler på anbefalingene som kommer fra deres byrå da?**

Du må være veldig hands on på det. Det er så mange personer i et mediebyrå som kanskje ikke har den samme innsikten. Et mediebyrå er jo også kanalorientert, de jobber på Google, medier, TV ikke sant. Og alle de har hvert sitt budsjett, og det er ikke så lett for den som jobber med TV å si ”nei men jeg kutter TV, så tar vi det på søk”. Og da taper jo den internt, den fyller ikke sitt budsjett.

- **Er det mange sånne forhold å ta hensyn til når dere får disse anbefalingene?**

Om du ikke kan det her så vil du betale for mye. Jeg kan gå inn å se hvem som gjør jobben hele tiden, jeg kan si ”ta bort den der”, jeg kan se på miksen hvem som gjør (...) – litt bransjeavhengig selvfølgelig – men jeg kan klart se hvem som har kontroll på det og ikke, det vil jeg si. Det er fordi de ikke stiller de spørsmålene, kanskje de ikke forstår, eller ikke klarer å få (...) mer, liksom, de bare tenker ”vi må jo ut uansett, så vi bare kjører bredt”. Noen vil si at de ikke vet hva de skal kutte – du har fem kanaler og jeg vet ikke hvem vi skal kutte, jeg vet ikke – er det radio, kino, tv – jeg vet ikke hva jeg skal kutte så jeg bare kjøper dem allikevel.

- **Føler dere at de resultatene og de anbefalingene de kommer med er genuine og ærlige?**

På den her siden så er det alltid en motstridende – om du ikke skjønner det her da, du må forstå det for å kunne diskutere det. Men det er helt klart at det hele tiden er en kamp – og den kampen er bra, så lenge man forstår det. For i sånne argumentasjonsprosesser så lærer man seg jo innimellom noe nytt også. Så noen ganger kan det jo være riktig å gå bredere, og da må man ha prosesser så man sikrer at man får best mulig resultat ut av det. Så det jeg kaller motsettende konflikter er ofte veldig bra så lenge man håndterer det på en god måte. Og den typen problemstilling som det her litt hassel, men kan også generere noen nye ting da som man ikke hadde tenkt på, eller som man må teste og lære seg og sånt da. Spesielt nå som det endres så mye i markedet da. Plutselig er Snapchat en stor kommersiell side – ”så skal vi ha

Snap i bildet og, eller blir det for mye? Nei, kanskje vi må teste det”, og så ser vi om det er for mye eller om det er greit.

- **I lys av rapporten fra ANFO var det en del bastante bekymringer fra annonsørenes side, med opportunistisk atferd og den typen ting. Har dere et inntrykk, som en annonsør, at et mediebyrå er i stand til å – at de pynter på egne resultater da?**

Jeg tror ikke de pynter på egne resultater, det er utgangspunktet. Men det er ikke så transparent. Og det som er bra å vite er at mediene i stor utstrekning også har gevinst på at det ikke er så transparent. Eksempelvis om du sammenligner Google Reach med Facebook Reach så er det ikke samme definisjonen. Det er masse parametere som kan endres. Så de presenterer reach som reach totalt, så er det epler og pærer innenfor totalen. Og om du ikke skjønner dette kan du ta feil beslutninger da.

- **Er byrået som strengt tatt er deres konsulenter på dette her, er de flink til å differensiere og forklare de tingene her? Eller krever det mye av dere som annonsører?**

Ja, det krever mye. Det ene er jo at det ikke alltid er lett for dem å vite forskjellen, det er ofte at mediene som sitter på enda mer info som de ikke gir ut. Men det er også i stor grad at det ikke er så kjempegod gevinst for et mediebyrå å gjøre noe med det.

- **Hvordan da mener du?**

Da er det en mistillit mellom oss og – (...) eksempelvis så har mediebyråforeningen en standard på ett sekund og femti prosent opplasting. Det er standarden. Vi som annonsør vet jo at det er helt umulig å skape sterke merkevarer på ett sekund og femti prosent kvalitet, det er det de sier – det er veldig vanskelig, det koster mye. Men det er det vi må betale, det er valutaen. Mediebyrået vet at vi sier det er håpløst, det er ingen interesse for dem å endre det, for da vil de tjene mindre penger. For det blir mindre kvalitet, varelageret blir dårligere, eller lavere i markedet da. Så den transparensen der da – vi vet og vi vet at de er ekstremt flinke – så de vet at vi også vet, eller så kan vi ikke jobbe i det her fagfeltet. Men det ser ut til at de ikke har så store insentiver til å gjøre noe med det, for de har makten, men det er ikke insentiver og da skjer det ingenting.

- **Og det er noe som krever litt kraft for å få skifte det her da?**

Ja, vi som annonsører må komme på banen sette de prinsippene da.

- **Som en felles front-sak da?**

Ja. Vi alene er for små i markedet for å kunne gjøre en forskjell. Alle i det norske markedet er – selv de største alene – er for små, men om man går sammen – de ti-femten av de største – så

kan det gjøre en forskjell da. Men det er en debatt rundt det da, men mediebyråene skyver det framfor seg, og håper at noen andre gjør jobben. For de sitter midt inni det.

- **Men hvem er det som skulle gjort den jobben da?**

Nei, typ ANFO, eller oss. Enkeltelskaper går sammen, (*sensurert*) har vært ute mye og skrevet – eller en politisk skandale som Facebook-caset – alt det her hjelper jo til at noen bare må ta det. Det samme med fraud – det er fortsatt fraud – men det er mindre, der måtte vi til slutt gjøre noe med det. Så der har jo mediebyråene og mediene gjort en jobb da. Det er ikke borte, men det er definitivt bedre enn det det var. Så det er det - også har du den transparensten da, at det ikke er hundre prosent transparent på alt.

- **Det er en utfordring per nå?**

Jajaja.

- **Hvordan ville det ideelt sett ut?**

Nei altså ideelt sett - hele medieverdikjeden er jo veldig kritikkverdig når det gjelder rabattavtaler, selskaper som ikke rapporterer inn til norske myndigheter ikke sant. Diverse aktører som har skatteparadis som sitt hovedsete.

- **Snakker du nå om mediehusene?**

Nei, hele verdikjeden der – er jo at – oftest er et mediebyrå en del av en internasjonal gruppe. De internasjonale gruppene sitter på avtaler. For eksempel noen av de store internasjonale aktørene. Den norske enheten har ikke tilgang til denne avtalen, så du får ikke sett hvordan det hele henger sammen da. Og da oppgir de til oss at vi ikke kan se, men ”dette er standard, dette er bra”. Masse issues rundt sånne ting. Teknologikost – førti prosent av alt vi betaler går på teknologi – og vi har ikke noen anelse om vi betaler riktig teknologikost. Vi er enige om den teknologikostnaden, men vi har ikke noen anelse om det er riktig pris for det er helt umulig å finne ut av. For den verdikjeden går gjennom atten software – det er litt vanskelig å vite om den softwaren skal ha ti øre, den tjue eller førti eller ja.

- **Er det i interesse for byrået at det holdes lite transparent vil du si?**

Ja, definitivt. De tjener mye penger på det. Det ser du også på retorikken da det gikk digitalt. De begynte å anbefale mye mer gjennom software-type løsninger i stedet for direkte digitale avtaler – over natten. Og som vi vet har man effektivisert prosessene gjennom teknologi, men kostnadene har blitt dyrere. Og taktkosten til kunden har blitt dyrere gjennom – ofte er det jo tvert om, at du effektiviserer noe voldsomt så går jo kosten ned, så alle liksom kan betale mindre også blir det rimeligere da.

- **Men hva er forklaringen til det da?**

Det er fordi at de tar en større del av kaken selv. Fordi de har kontroll. Hadde de gjort som man normalt gjør med teknologi – at de sier at det her er rimelig, her trenger du nesten ikke betale noen ting for teknologien – så hadde vi hatt førti prosent mindre kost. Det er ganske stor rabatt når førti prosent går til teknologikost – det er en altfor høy kostnad, det er altfor dyrt, og det er det noen som får penger for. Mediebyrået får jo bare deler av det, leverandøren skal jo også ha. Men at den er uforsvarlig høy, det er den.

Hvordan vil du beskrive kunnskapsforskjellen mellom dere og mediebyråene, hvis det i det hele tatt er noen?

Den er der fordi (...) de kan jobbe – for det første jobber de hundre prosent i det faget på tvers av mange bransjer. Det er som du skulle lære deg ingeniørfaget på universitetet som bare har deler av den kompetansen. Da er det ikke et miljø som virkelig – (...) alt handler om den kompetansen i hverdagen, du snakker med folk, det er samme kompetansefolk og alt det der – den får du ikke hos oss. Hos oss møter du bransjefolk som ikke kan media, så den gruppen du snakker med i hverdagen, som du sitter i kantinen med og sånt – over tid så forvitrer kompetansen din på det området her. Det blir mer *sensurert* og mindre media. Det er en stor forskjell som er viktig. Det andre er de får jobbe på tvers, så de kan se om det som funker i reisebransjen eller i bilbransjen, i dagligvarebransjen, i bank, så er det noen likheter, og noen forskjeller. Så de får den benchmarkforståelsen, som ikke vi har – vi har bare oss selv. Vi vet ikke innenfor vår industri, vi vet ikke om andre industrier, vi må spørre og prøve å få oversikt over det, men de får det i hverdagen hele tiden, så de kan si at ”normalt skal dette fungere”, og det kan være god rådgiving og stå på det ganske støtt. De kan si ”vi har femten bransjer, og det er dette som skjer hele tiden”. Mens vi kan si ”for oss skjer dette hele tiden, men vi har ingen anelse om det skjer for noen andre”, skjønner du? Så det er en viktig del - som gjør at de har en posisjon som er annerledes enn vår.

- Vil du si at den her forskjellen håndteres på en god måte? Spesielt med tanke på deres rapportering og deres dialog, blir den forskjellen veldig tydelig her?

Ja, la oss si det sånn at våre egne folk stoler ikke på våre egne mediefolk. Internt stoler man mer på mediebyrå enn våre egne folk. Men det har sånn med alt, ikke bare det med media. Vi vil ha en objektiv partner. Og da blir mediebyrået en objektiv partner, med sine særtrekk da. Så, men det er, man tror at man er så (*sensurert - bransjefolk*) at man ikke tør og tror at du forsøker alltid å få en objektiv ”sannhet”, de kan si akkurat det samme, men ”aah *sensurert bransje*, ahh”, altså bare for å sjekke avgjørelsene da, det er helt klart. Men det er sånn med alle konsulenter vi har på alle fagområder vi vil ha en second opinion, så vil vi ikke ha det

internt, vi vil ha det eksternt, og gjerne da et stempel da også – neimen går det dårlig og du bare har spurt en internt så tenker du ”neimen herregud, hvorfor spurte du ingen eksternt? Hvorfor tok du den risikoen?” – så kan du si at du har spurt den beste ekspertisen i markedet som har jobbet på tvers av alle bedrifter og at det gikk dårlig allikevel, så kan du si at du har gjort det riktige – skjønner du? Du minimerer din egen beslutningsrisiko.

- **Er byråene flinke til å bryte ting ned? Spesielt med tanke på det digitale, og teknologisk krevende?**

Mediebyråene er veldig dyktige på rapportering, både økonomisk og medieteknisk, der er det ikke noe problem. Der er de mye bedre enn oss.

- **Er det noen tilfeller at dere som annonsører mener at deres kunnskap ikke er tilstrekkelig?**

Altså, problemstillingen deres er om de kan nok om bransjen vår, for vi kan jo mer om den enn det de kan, for de er generalister. Så – ja, der er vi tilbake på ”kan de nok om oss?”. Som regel jobber de bare med oss, for vi vil ikke at de skal jobbe med konkurrenter, så de har jo en fot inne hos oss, så er spørsmålet om de kan litt om alle bransjer eller om de kan ordentlig om oss da, og vår bransje da.

- **Så hvis jeg forstår deg riktig nå, dere har jo åpenbart et eget kunnskapsnivå om deres bransje, mens de har det på sin side om mediabransjen. Og når det her skal settes sammen da, vil du si at det settes sammen på en god og produktiv måte da?**

Ja, det vil jeg si. Vi prøver jo å kombinere de to verdene for å få et best mulig grunnlag til å ta en beslutning. Da syns jeg at – når vi har jobbet over lengre tid sammen og med vårt mediebyrå – så har de jo lært seg mye om oss da. Men vi merker fortsatt at det trengs en del repitisjon på visse områder fordi de ikke jobber med det hver dag.

(Vi presenterer problemstillingen vår) Har du noen formening om noen spesielle aspekter vi burde se nærmere på?

Ja, for at, om du ser, jeg skjønner hvor du vil da. Det er en ganske stor hypotese da, at deres kompetanse er så unik, så god og spesiell, og vi har ikke den kompetansen – så når de bringer ting på torget – så klarer ikke vi å ta beslutninger, for vi skjønner ikke hva vi tar beslutninger på, så vi kan nesten i prinsippet bli lurt til nesten hva som helst fordi kompetansenivået er så forskjellig. Eh, og da vil jeg nå si at av de tretti største aktørene i markedet, som har de største budsjettene, så er nok profesjonaliteten hos annonsørene så høy at det ikke er til stede. Mindre aktører – yes, garantert – for de har ikke bygd opp den kompetansen. Det kan nok være at det ligger noe der. Og det kan også hende at de har enda større problem med mange av de tingene

vi har diskutert. Jeg tror mer at informasjonsforskjellen ligger i at man ikke forstår hvordan et mediebyrå opererer og tjener penger, og at man ikke har noen gode tiltak om det er et mismatch mellom deres modell og det du egentlig er på jakt etter å løse. Der tror jeg at det er få som er så veldig dyktige til å kunne løse den problemstillingen. Da blir det alt fra kickbacks på rabattavtaler, hvordan de internasjonale aktørene priser sine produkter, hvordan teknologi prises, hvordan det forsvinner på veien, hvordan ad fraud unngås eller er en issue, hvordan – ja alt dette – og det er ganske mange punkter som er ganske krevende å løse, du må ha en ganske tøff partner for å få det til. Der tror jeg det er mye større issues enn kompetansedelen generelt i media. Så det er nesten mer, innkjøpsjuridiske issues enn at det er et marketingfagtematikk som er problemet. Yes. Og når du sitter da som marketingfolk og ikke kan den innkjøpsjuridiske issuen som er noe helt annet – du må ha en helt annen kompetanse for å forstå det her – og du sitter der og ikke skjønner det, så tror jeg at du i større grad har en dårligere avtale.

- **Når du snakker om innkjøpsjuridisk så snakker du om hvordan mediebyrået tjener penger, hvilke kanaler de tjener mest penger på og sånne type ting – innsikt i hvordan de fungerer, forstår jeg deg riktig da?**

Helt riktig, og komme med krav inn i avtalen for å mest mulig unngå skjevheter i anbefalinger. Og det er et veldig typisk eksempel da, at du ikke vet at de tjener mer på å gå til Google enn Facebook, om du ikke skjønner det, og det er tilfellet, og det ikke står i avtalen at det ikke er lov å forfordle noe på den måten, så vil jeg se på en avtale og kan garantere at andelen er høyere på den ene siden. Det har egentlig ingen markeds- og forretningsmessig konsekvens fordi at de kan vise i rapporteringen at de har sett og blablabla, men deres beslutningsgrunnlag er bygd på deres forretningsmodell og ikke deres (*uklart*).

- **Forstår jeg deg riktig hvis ikke annonsøren er den sparringspartneren som har den innsikten og skjønner hva som ligger bak tall, ville det gitt rom for opportunistisk atferd fra mediebyrå?**

Jajaja, definitivt, definitivt. Det skjer jo hos oss også, om man ikke passer på så. Fordi, du må huske, et mediebyrå er jo en, men de er maange som jobber i enkeltkanaler, og de kanalene kjemper jo mot hverandre nesten internt også, og der er det jo også en nøkkel å fordele – ”okei vi kan kjøre mer der, mindre der” – det er mange som har (...) nå er det er kanskje mindre vanlig, men det er fortsatt noen som har avtaler der de ikke får (...) når et mediebyrå investerer i et media, er det standard i markedet at du får en rabatt tilbake som er standardisert i markedet, om det er tre prosent eller seks prosent basert på det volumet, og da forsvinner seks prosent av din investering til en eller annen aktør. Normalt sett så tar jo mediebyrået den

rabatten om du ikke sier at alt skal tilbake til deg. Og det er jo å framforhandle en rabatt som du skal ha selv, det skal ikke mediebyrået ha. Men om du ikke har en skriftlig avtale så har ikke de noe insentiv til å gi det tilbake til deg, så da tar de det selv, og så klart om du har en som har tre prosent og en som har seks, og du kan putte like store volumer på a eller b, så putter du jo på den med seks, for da får du jo seks prosent tilbake, og kunden får ingenting tilbake. Det er masse sånt. Du må ha holdningen om at du blir lurt uansett, også må du bare minimere så du blir minst mulig lurt. Du klarer ikke få null, for det koster for mye. Du klarer ikke komme vekk fra ad fraud, du må minimere det. Det er altfor dyrt. Eller så blir kundeopplevelsen blir elendig hvis det skal være null null null, da må du liksom inni en boks og du må liksom hakke deg – masse løse ord og – så kunden får lov og (...) – så du har full kontroll ikke sant – ”ja, det er ingen robot”, ikke sant, for du kan ikke gjøre det heller, for kunden vil jo hoppe av, de orker ikke gå gjennom alt det der. Jeg skal ikke overdrive, men til et visst nivå er det litt cowboy-industri, men det har blitt mye mye bedre, men (...) verst er det for de små aktørene – jeg tror de store, at vi kjøper inn så vi har mye kompetanse med oss, også har de så store ressurser til en viss grad, da, også har vi så mange aktiviteter så vi lærer underveis at det her er noe muffens og sånt. Men de små aktørene som kjører to aktiviteter i året, sånne mellomstore bedrifter som har én person er både salgansvarlig og marketing, admin for alt ikke sant, man kan ikke forvente at de skal kunne alt liksom, der tror jeg at det helt sikkert ligger utfordringer for dem. Det er så komplekst, og det er så mange detaljer. Og mediene og pusher jo på veldig, de vil ha sin andel i markedet ikke sant, så du har mange som motarbeider annonsøren, for annonsøren skal ha et resultat – og der ute sier de at alt fungerer like bra over alt. Så du har veldig sann motstridende modeller da. Men, når alt er sagt, ”hvorfors stopper man ikke bare alt?”, når alt er sagt så har man et vanvittig stort potensial om man klarer å gjøre det riktig. Om du gjør ting riktig, er veldig nøye og sånt, så minimerer du såpass mye at du får ut et vanvittig potensial.

- **Ja, for alt tatt i betraktning så er de fortsatt en lønnsom samarbeidspartner?**

Ja, men det krever, og du må putte inn mye innsats selv siden det ikke er transparent i det hele tatt. Ingen har insentiv til å si ”vi er det første byrået som er fullt transparent, vi kan vise alt, vi kan benchmarke mot ditt mediebyrå, vi kan garantere at dette er best praktisk”, det er ingen som er for å gjøre det.

- **Det er kanskje litt i bransjens natur da eller?**

Ja, også tror jeg at et mediebyrå må ha access til mediene, og for å få access så står det en del ting i avtalene som ikke vi ser. Jeg tror ikke at Google og Facebook sier til (*uklart*), utfordrer oss på alt mulig rart, det tror jeg ikke. Da står det noe i avtalene – skal dere bruke Google må

dere ta blablabla. De kan ikke rapportere (*uklart*). Men det er nok transparens om du jobber med det, at du finner ut hva som ikke er riktig. Og da minimerer du (...) men visse ting er vanskelig å komme utenom uten å lage masse hassel for deg selv, da. Så det som mediebyrået er bra på er å effektivisere hele verdikjeden for annonsøren, der er de fortsatt bra, og det er derfor de er bra på det her melk og brød. Så om du skal legge ut en displaybanner, og både bestille plass, fakturere, sikre at den kommer ut, rapportere – alt dette – det gjør de sånn *knipser*. Det er derfor de klarer å ha den modellen de har. Men alt det her på toppen der de prøver å verdiøke med mye rart, og der tror jeg at mye av tilliten går fordi man ikke forstår – man vet at man blir lurt, men man forstår ikke hvorfor eller hva greien er. Så popper det opp sånn der aktiviteter som ad fraud, teknologikost, eh, rapportering fra Facebook stemte ikke, reachen var annerledes, algoritmen til Google har endret seg, eh, det var ikke riktig. Så popper det opp den ene etter den andre saken, eh, vi ser det i alle våre tall. Nå er det jo en veldig diskusjon om influencers, det ser ut som at deres følgere ikke er faktisk (*uklart*), vi har sett det i våre tall lenge, vi har brukt veldig lite av det. Folk hos oss i miljøet sier at vi er altfor tradisjonelle, at vi ikke bruker de nye kidsløsningene. Da sier vi bare ”det fungerer ikke”, de forstår ikke (...) – det er en verdi der, men det er ikke hundre prosent som de sier, det er kanskje bare x prosent. Reach på Facebook, vi vet jo alle at den ikke er førti prosent av markedet, og det er det de opererer med. Alle vet at den ikke er førti, den er kanskje på femten. Når tallene kommer ut til markedet etter hvert, blir alle overraskede, men vi bare ”jamen det har alltid vært sånn”, men vi investerer på femten prosent, for vi forventer femten og ikke førti. Det her er (...) også i tillegg ett sekund og femti prosent, det er hovedårsaken til at alt er et problem, det har jeg sagt til ANFO, men de vil ikke ta tak i det. Det er en big, big issue. Hovedproblemet, nitti prosent av alle problem er det.

- **At byråbransjen setter et parameter og setter det?**

Som er standard. Tenk selv, du skal kjøpe den der *peker* telefonen, også sier du ”femti prosent ytelse, det må du være happy med”. Batterilevetid, funksjoner fungerer femti prosent bare, ”ja, okei, fine” (ironisk). Også er levetiden er seks måneder. Og alle gjør det samme, så du kan ikke gå til noen andre, det er jo samme crap. Men jeg synes femti prosent er bedre enn null *ler*. Så saken med ad fraud og alt dette er det: hadde de satt opp tre sekunder eller mer, eh, og at det var hundre prosent opplastet på det (*uklart*) på tre sekunder, så forsvinner sytti prosent av varelageret. Og da er sytti prosent av varelageret i crap.

- **Men det krever vel en stor stemme for å få en hel bransje til å...**

... For det er så mange som tjener penger på de sytti prosentene. Men det som skjer for de seriøse er jo at vi vet at det er så dårlig at vi drar prisen ned til nesten ingenting. En visning i

dag er jo under ett øre om du kjøper den på auksjon fordi det er dårlig kvalitet. Vi har bare presset prisen ned. For oss når det gjelder salg, så er det ikke noe problem, vi bare presser prisene ned, og så ser vi jo på mønstre hva som ikke funker, forsøker å fjerne mest mulig av det, og så får vi en veldig billig kontakt allikevel. For de som ikke er robot vil jo se det her, hvert fall til en viss grad, og så får vi business ut av det. Det er ikke noe problem, vi bare tuner ned prisen så mye, at det som er waste blir så billig at det ikke spiller noen rolle, men det som er kvalitet blir også jækla billig. Så det mediene gjør da, er å produsere enda billigere innhold, så blir det en dårlig spiral, også kommer vi ikke ut av det. Eh, det taper alle på. Om du ikke har noen betalingsløsning, Netflix og såne her, så får du ikke finansiert innhold med høy kvalitet. Netflix kan gjøre det, eller andre som dem, for de har jo abonnement, og de er ikke reklamefinansiert. De reklamefinansierte klarer til slutt ikke å betale en høy kost på det. Derfor er vi lite på YouTube av veldig store formater, for vi får ikke tjent penger der. Du har tre milliarder og kan kuppe markedet sånn *knipser* (...) House of Cards, legg det ut på YouTube så har hele verden tilgang, men vi tjener jo ingenting på det.

Vedlegg 6: Transkripsjon intervju – annonsør 3

Informant: Annonsør 3

Dato: 16.05.2018

Klokkeslett: 10:00

Varighet: 00:47:13

Etter din mening, hva er det som får en annonsør til å inngå et samarbeid med et mediebyrå?

Det er kanskje både det praktiske og det økonomiske. Det er voldsomt mye detaljer å holde orden på, og skulle vi hatt personell inhouse som gjorde alt så måtte man ansatt masse folk i veldig spesialiserte stillinger. Det er kanskje ikke så lett å ha kompetanse på alle de feltene man trenger da kompetanse på, og rettferdiggjøre slike stillinger. Det er det praktiske, kompetansemessig.

Så er det det økonomiske at de er bedre på å finne ut hvor du bør være, samt klare å forhandle bedre priser enn det vi klarer selv, for de vet hvilke brekkstenger som virker. Ikke sant, de vet hva prisen er i markedet og om det er bra å få pris X på den kanalen der sånn. Eller om det ikke er bra.

Hvordan vil du beskrive den relasjonen annonsører har til sitt mediebyrå?

Den bør være som en forretningspartner som man har tett på og som man deler mye med. Det er det ideelle. Men om det alltid er sånn, det er det vel ikke. Hele temaet for oppgaven er jo tillit, så jo mer tillit man har, jo tettere tør du å slippe dem på deg og jo bedre jobb vil de gjøre for deg om insentivene er riktige. Om insentivene er feil så blir man kanskje litt tilbakeholden på å slippe de inn, så vil jo også jobben de gjør for deg dårligere. Da er man jo inne på betalingsmodeller og åpenhet og sånne ting som du sikkert kommer inn på seinere.

Vil du beskrive deres forhold til mediebyrået som et slikt tett samarbeid?

Ja, det er et tett samarbeid. Vi er dog litt spesiell. Vi hadde et mediebyrå tidligere men så har vi inngått en ny avtale med et nytt byrå. Vi har egne team hos byrået som både kun jobber med oss, og delvis med oss.

I hvilken grad føler du disse båndene har utviklet seg over tid?

Vi har brukt lang tid på å danne disse relasjonene ja. Vi har per nå ikke kontrakt med vårt byrå, som gjør relasjonen litt ullen. Litt løs, men vi har enda ikke skrevet kontrakt. Det holder vi på med nå. Da er det aktuelt å formalisere hvilke stillinger som skal være hvilke brøker, prosentats i retainer, i media og sånne ting som er litt i lufta nå.

Hvordan vil en slik kontakt se ut til vanlig? Hvordan er rammeverket?

I vår spesifikke lager eierne våre en master service agreement, som er en stor, overordnet greie. Den legger rammeverket, så lager vi et lokalt tillegg som sier noe om hvilke mennesker skal jobbe, hvor skal de sitte, hva skal de levere, prosentandel, timepris og mye mer sånne praktiske greier. Det blir som å kjøpe TV-reklame, så får du TV2 sine generelle vilkår, måleenheter og lignende som er likt for alle. Så får du din spesielle avtale som handler om hvilke priser du har fått, hva skal leveres, hvem er kontaktpersoner, hvordan skal det faktureres, løpedager på faktura og slike praktiske ting. Men siden du nevnte ANFO, hvis jeg kunne valgt helt fritt, så ville jeg startet med å bruke ANFO sin standardavtale. De har standardavtaler som medlemmene kan bruke. De er laget for å ta vare på annonsørene sine interesser. På forrige mediebyrå var en slik kontakt grunnlaget.

-Hvordan stiller mediebyråene seg til slike avtaler?

Det tror jeg de er helt innforstått med. Det har vært utarbeidet mellom ANFO og mediebyråforeningen.

Hvordan vil du beskrive hyppigheten i kontakten med mediebyrået deres?

Daglig, gjerne flere ganger om dagen.

-Kan du beskrive denne?

Sånn praktisk har vi traffickmøter en gang i uken. Enten hos dem eller hos oss. Annenhver gang. Vi har løpende dialoger på både det kreative og på media. Både på telefon, i møter og på mail. De ansatte i byrået kommer én dag i uken hit og kan ta seg av ting som dukker opp eller jobber som vanlig.

-Er det nyttig at de kommer ut til dere?

Ja, det er en del av partnership-avtalen. Da de solgte avtalen inn hos oss ble vi enige om dette. Slike avtaler funker godt i Frankrike og England, så tok vi dette til lille Norge da. Det er så lite folk her at du trenger liksom ikke en hel stilling til søkemotoroptimalisering, du trenger

15%. Derfor har vi ikke endt opp med å gjøre det sånn her, men at enkelte roller tar flere oppgaver. Det er en @client avtale, så de kommer tett på. Rent personlig så er jeg veldig tilhenger av å involvere byråene mye, så mye som mulig egentlig. Og om man ikke stoler på dem, så burde man bytte. Du må jo velge å stole på dem, og om du ikke klarer det, så må du si de opp og finne noen andre du kan stole på. Det er som et ekteskap, hvis du ikke stoler på kona di, må du skille deg.

Hvis du ser for deg ytterpunktene, rent profesjonelt forhold vs. personlig relasjon, hvordan vil du beskrive kontakten dere imellom?

Det er en blanding. De harde tingene ligger i bunden med hva som skal leveres, hva det skal koste og alt sånn. Oppå det er min holdning at jobber med mennesker, jeg vil ha det beste ut av folk. De skal levere alt de orker til meg, så jeg prøver å involvere de så mye som mulig. Både på ikke nødvendigvis private ting, men å dele for å få deres engasjement. Jeg har vært på andre siden av bordet og vet hvordan det er om kunden ikke sier noen ting. Da kan man ikke gi fornuftige svar på noe som helst liksom. Du blir ingen god leverandør rett og slett. Og hvis jeg ønsker at de som jobber for oss skal brenne for dette 24/7, da må jeg også gjøre det overfor dem. Ikke sant, gi av oss selv til dem, så de virkelig føler at dette er kult, jeg er med. Ikke bare levere X og Y, så stikker jeg og bort med det. Så ja, det forretningsmessige i bunnen, så kommer de personlige relasjonene oppå det. Man jobber med mennesker og man jobber med kreativitet. Det er noe av det vanskeligste man kjøper, når er det nok, når er det for lite?

Hvordan evaluerer dere samarbeidet med mediebyrået deres? Hva måles?

Vi har hvert halvår en byråsamarbeidsundersøkelse som går ut. Det er et langt spørreskjema. Det er faste ting som måles, rangere på en skala fra 1-5, hvor fornøyd er du med det kreative, prisene, forretningsmessig, prosjektoppfølgning, tider, fakturautsendelser. Både kvalitet, mengde, timing, ja alle aspekter egentlig. Men den er formulert på engelsk så av og til passer ikke spørsmålene helt. Da gjør man det beste ut av det. Poenget er at når den er ferdig, så kan jeg ta den til hovedkontakt i mediebyrå, her er vår vurdering. For eksempel her må dere skjerpe dere, så kan vi diskutere hva er egentlig problemet og hva er egentlig den gode løsningen. Det er ikke et verktøy for å daske dem i hodet liksom, men å hele tiden kunne se framover og bli bedre.

-Har dere konkrete mål som sammenlignes med tidligere mål?

Ja, men det er ikke den evalueringen. Det er litt sånn soft, hva vi synes om samarbeidet egentlig. Mens i tillegg er får jo de bonuser i forhold til hva de produserer for oss. Det går på hvilke priser har de oppnådd. Hva slags forretningsmessige mål har de klart å hjelpe oss til å nå. For eksempel innenfor merkevarebygging.

-Så dere har spesifikke parametere dere forholder dere til.

Ja, de lovde for eksempel da vi inngikk samarbeidet at vi skulle spare så og så mye på mediekjøp. Eksempel lavere pris på tjenesten de leverte. Og det blir jo fulgt opp, og de nådde målene, da får de bonus.

Etter din mening, holder mediebyråer generelt det de lover?

Jeg tror problemet som jeg opplever med mediebyråer som lover er at de lover det du ber om at de skal love. Og alt det du ikke ber om har de spillerom på. Så når du kjøper media, hvor mange knapper har du egentlig å trykke på. TV for eksempel, pris per GRP, fordeling GRP på hovedkanal, underkanal, primetime, ikke primetime, på første/sist i break, skal de være til spesielle programmer, hvor fort bygger det dekning. Det er ganske mange parametere du kan spille på da. Så hvis vi sier vi skal ha GRP sånn og sånn, så sier de yes det skal vi klare å levere. Så får du det, men det du ikke ba om, det bryr de seg ikke om. Det har jeg vært med på to ganger, vi satt klare mål, det skal dere nå. Ingen problem med å nå det, men så ser vi at alle andre parameter vi ikke ba om sank.

-Hender de da at de da anbefaler dere å måle på andre typer parametere?

Det bør de jo gjøre. I tilfellene nå så har måleparameterne blitt satt oppe i systemet. Det kunne vi ikke gjøre noe med. Det handler mest om pris. Men da så vi at kvaliteten gikk ned. Kanalmiks er viktig, er det like verdifullt å kjøpe på TV-Norge som på TV2. TV2 sier det ikke er det, de påstår de har premiumposisjon, budskap får større tyngde når det er der. Bli sett sammen med nyheter er liksom verdifullt for det er veldig alvorlig og sånn. Ikke sammen med eksempelvis Paradise Hotel, for det er useriøst. Det er ikke så mye research som støtter det, men resten av kundene aksepterer det for prisen er høyere og de selger jo som bare det.

Når dere sparrer med respektive kontaktpersoner i byrået, er det takhøyde for åpen dialog?

Nå hadde vi et audit-selskap som sjekket om de klarte å levere det de sa de skulle. Det er en uavhengig tredjepart. De påpeker akkurat disse tingene, byrået klarte å nå prisnivået, da

utløses bonusene, men første og siste i break gikk ned, mye tilstede på småkanaler versus store kanaler. Sånne type ting som ikke var med i målingen. Så må også vi utfordre tilbake til byrået. Noen ting bryr vi oss ikke om, tid på døgnet for eksempel. Mange er opptatte av primetime, men jeg tenker når man ser på TV, så ser man på TV. Man sitter ikke og ser på klokka nødvendigvis. Mange annonsører vil kanskje tenke annerledes, prioritere primetime mellom kl. 18-22.

Sier byrået ifra i en sånn setting? Eksempelvis om de har fått føringer fra dere om å måle på visse parametere, men ser at andre mål er mer hensiktsmessig.

Nei, ikke i vårt tilfelle. Men vi hadde heller ingen diskusjon om det. De fikk føringer fra høyere opp i vårt system. Da sier de mottatt og følger opp det. Men i forrige tilfelle hvor jeg sa snakket om bonusmål, så var mediebyrået imot det. De sa det vil vi ikke ha. Og det syns jeg er en veldig ærlig ting da. Da takker de nei til penger. Tjenesten vår er bedre hvis de ikke gjør det. Det er vel sånn jeg også kanskje syns det er best da. Det er så rart med det, gir du folk penger, så løper de etter pengene selvfølgelig. Igjen, man får det man ber om. Hvis man måler disse tingene, så er det det man får.

Jeg har tillit til byrået, men det skal sies at jeg er tvunget til å få det til å fungere da samarbeidet er avtalt fra høyere hold. Jeg kan ikke si opp avtalen med byrået. Jeg kan liksom være vanskelig og mase, mange annonsører er jo det. Men det tror ikke seg er noe særlig. Det vil skru forholdet ned, det blir dårlig. Man må ha fleksibilitet og få folk til å levere det som er bra.

Føler du overordnet i den kontinuerlige dialogen at det er en ærlig samarbeidspartner dere samarbeider med?

Ja. (...) men man må jo være obs på at de har sine insentiver og sine mål. Så for det meste ja.

-Hvordan type ting må man være obs på?

Jo mer gjennomiktig produktet er, jo lettere er det å stole på dem. Så om man kjøper print da, det er det mest gjennomiktige. Du får en helside, du vet hva opplaget er, hva prisen er, hva rabatten er, du vet alt. Kjøper du programmatisk er det det minst gjennomiktige. Total tåke. Noen ganger gjør de det mer tåkete med vilje.

-Hvordan da?

Har dere hørt om byrågrupper som trader selv? Programmatisk kjøpsverktøy som byråer bruker. Der forteller de ikke hvor du er hen. De gir deg ikke lister over hvilke siter du er på. Du får ikke vite hva innkjøpsprisen deres er. De garanterer bare en pris som du skal betale. En CPM som setter det, så leverer de på det. Men du vet ikke om de kjøpte inn, om du kjøpte inn for 100 da, så tenker vi yes vi klarte 100. Men du vet ikke om de kjøpte inn for 40 og tjente inn for 60. Der er de ikke et mediebyrå, men en broker. Og det er en helt annen rolle.

-Da snakker du om auksjoner på målgrupper som de sitter og trader?

Ja.

Hvordan forholder dere som kunder dere til slike typer kjøp?

Vi nekter å bruke det. Det verktøyet vil vi ikke ha noe med å gjøre.

-Til tross for argumentene om at det kan være en god dekningsbygger, billig, og lignende?

Ja men vi vil ikke ha det for insentivene i det er helt feil. Ved å bruke det, så er ikke de en rådgiver for oss, men en selger. En medieselger.

Kan presentasjonen av slike typer verktøy gjøres annerledes fra byråsiden?

Det finnes jo forskjellige varianter av programmatisk verktøy. Vi bruker noe annet hvor det er mye mer åpenhet. Vi vil ikke bruke slike verktøy med er så lite åpenhet. Jeg har en kollega som kun jobber med slike typer verktøy, så jeg kan gjengi hans argumenter sånn halvdårlig. Men de skjønner at de møter på noen som har forstått dette. Kommer man på tomannshånd skinner det fort igjennom om man har kunnskap nok til å argumentere imot. Byrået skjønner at vi forstår hvordan det fungerer og at vi er uenig.

Hvordan påvirker det deres relasjon da at de prøver å selge inn slike verktøy som dere mener er for lite åpenhet i?

Altså nå som vi ikke bruker det, så kan vi jo ha mer tillit. Men hadde vi brukt det, så hadde vi kunne stilt store spørsmålstegn med insentivene deres da. Så om de sier dere burde bruke 50% på slike programmatisk kjøp. Er det fordi de vet at de kan holde halvparten av volumet selv? Det vil vi aldri få svaret på. Så om man bruker mer av sånne typer verktøy som er hemmelig, så vet man ikke hvorfor man får rådet. Fordi det er bra, eller fordi de tjener penger på det? Det

går litt sånne rykter om at folk i mediebyråbransjen får bonuser basert på hvor mye de klarer å selge til kundene sine. Da er vi inne på betalingsstruktur. Hva skal betalingen være basert på da. Er det timer? Det er akkurat det samme hva de gjør, de skal levere det beste for deg og gjøre det fornøyd med kjøpet. Da kjøper man flere timer, eller er det flere prosent av omsetning. Da er insentivene for de å få deg til å bruke mer penger. Noen har brukt rabatter, de skal få andeler av rabatter. Jeg vet ikke hvor vanlig det er lenger, jeg har aldri gått med på det. Men de prøver sikkert å selge dette til kunder som ikke er så opptatt av det. Da er vel insentivet å velge medier som gir store rabatter. Utendørs for eksempel, hvor rabatten er 80%. Men man betaler jo ikke rabatten, men pengene. Man må derfor se på ting som kost per tusen, ikke rabatten.

I hvilken grad vil du si mediebyrået er flink til å kommunisere hva det er de selger, spesielt med tanke på fordeler og ulemper?

Ja, de er vel det. Men akkurat programmatisk er jo ganske komplisert. Men vi har jo pushet de på å få oversikt over for eksempel hvis vi putter 100 kroner inn her, hvor mye ender opp som mediekjøp. På hvilke steder er det det lukes penger ut da. Vi har fått en gjennomgang på det. Men igjen altså, åpenhet bygger tillit og hver gang det ikke er åpent blir man jo undrende da. Hvorfor vet jeg ikke det her? Hvorfor forteller de ikke det her?

-Hva svarer de da i en slik dialog?

De vil jo prøve å svare. I blant er det litt vanskelig å forstå. Du kan liksom velge å presentere noe på en veldig vanskelig måte, eller så lett du klarer. Går du for å presentere det på en vanskelig måte, så klarer man jo å koke vekk ting da. Om jeg da går ut fra et slikt møte og føler at jeg skjønner mindre enn da jeg gikk inn så stoler jeg ikke mer på de etterpå. Da er jeg bare mer forvirret.

Ref. de undersøkelsene vi snakket om tidligere, eksempelvis fra ANFO som handler om åpenhet og hvor mediespenden går så er vi inne på dette med opportuniste. Har du et inntrykk av at mediebyrå generelt i slike relasjoner kan pynte på egne resultater?

De kan det. Hvis de vil så tror jeg alle kan det. Motivasjonen for det måtte jo vært at de skal tjene mer penger. Og da må det være knyttet til betalingsmodellen. Så hvis jeg sier jeg betaler dere 100 000 kroner i måneden, punktum. Dere skal bare imponere meg og være dritbra. Da har de ingen insentiver til å vri seg og prøve å tjene mer, da er beløpet det samme uansett. Eller så sier vi eksempelvis 3% av mediespenden, punktum. Da er det heller ikke så veldig

mye de kan gjøre, men med en gang du begynner å styre det mer med å gi insentiver så blir det kanskje å løpe etter insentivene da. Og det er veldig mange parametere å spille på.

Tidligere nevnte du dette med forskjellen i kunnskapsnivå mellom byrå og annonsør hva gjelder mediekjøp. Hvordan vil du beskrive denne forskjellen i kunnskap hos dere sammenlignet med tilhørende byrå?

Jeg tror det er mye man kan lære seg, men det handler mye om arbeidsmengde da. Her på huset har vi cap på hvor mange mennesker som kan jobbe her. Vi er X antall stykker og har fått føringer på at vi ikke skal være flere. Så da blir det å kjøpe inn tjenester for å få levert det vi trenger. Jeg vet at noen store annonsører insourcer ting, programmatisk for eksempel. For det er bare spørsmål har du stillingen da. Hva er billigst og hva er best. Skal du ansette vedkommende som handler programmatisk 100%. Da koster det lønn pluss sosiale kostnader. Skal du kjøpe tjenestene så kan du ende opp med å betale 1500 kroner i timen eller mer. Det blir fort veldig mye penger. Og så er det fordeler og ulemper. Fordelene er at hvis man ikke er fornøyd, så kan man bytter personen ved et knips. Har du ansatt vedkommende da er du fort stuck ganske lenge.

La oss si hypotetisk at man ikke har den beste kjemien med en kontakt i mediebyrået, er det da lett å gjøre noe med det?

Ja, det vil jeg si. Generelt i mediebransjen er det veldig lett. Det er stort sett bare å si ifra. I vårt tilfelle er det litt vanskeligere da vår gjeng er satt opp spesielt for oss.

-Hvilke typer ting er det som kan gjøre at en slik type relasjon ikke fungerer etter deres oppfatning?

Det handler litt om kjemi. Men jeg trenger ikke å være venn med de som jobber i mediebyrået. Man må klare å ha et ordentlig bra, profesjonelt forhold. De må kunne det de skal jobbe med, det jeg misliker veldig er å måtte lære opp folk. Og særlig hvis det er flere etter hverandre. Hvis du setter på nye folk da, så bruker du et halvt år på å lære de opp, så slutter de og det kommer nye, da er det brems altså. Jeg er ikke opplæringsinstansen. Det tar forferdelig lang tid. Vi jobber med dem for at de skal være raskere enn det vi klarer å gjøre selv. Med en gang det begynner å bli tyngre, da er det ikke vits lenger. Det er jo problematisk for sånne som dere som nyutdannede. Det er vanskelig å få tak i en 21-åring med 20-års erfaring. Alle er nye en gang, men da handler det kanskje litt om hvor mye tid man skal bruke på det. Hvor mye støtte får en som da er fersk av de andre på teamet. Hvor mye involverer

ledelsen seg. Det kan jo være at det kan sendes ting over til kunden som er ufiltrert rett fra en person, at det ikke blir kvalitetssikret. En ting er at du er ny, men du kan jo være dårlig da. At man er på feil hylle i livet. Eller ikke catcher, eller at du har en tone som ikke er egnet. Noen forstår ikke rollen sin her, så begynner å delegere tilbake til meg da. Jeg sier her er oppgaven, så får jeg masse spørsmål tilbake, nei du må løse oppgaven. Du må ikke komme tilbake med flere ting. Kom med et forslag, ikke kom med masse spørsmål. Jeg skjønner at man må oppgi nok informasjon. Å delegere tilbake gir bare meg mer jobb, da trenger jeg deg ikke. Jeg har liksom 10 minutter til å løse en ting, fem minutter på å briefe deg, så om du krever 15 minutter er det liksom verdiløst.

Har dere et inntrykk av at mediebyrået som brukes har den kompetansen som trengs for å løse de utfordringene dere står ovenfor.

Ja, det tror jeg. De er kjempeflinke. De jobber med helt spesialiserte ting hele tiden, alle sammen. De vi har som jobber med TV gjør ikke annet enn å jobbe med TV. De kjenner TV markedet og betingelser, måleverktøy og så videre ut og inn. Og det er jo helt umulig for oss å få den samme dybdekunnskapen på det. Vårt ansvar er så bredt. Mediekjøp liksom, det er 10% av tiden min eller noe sånn. Da er det plutselig 10% av tiden som skal dekke alt fra TV, programmatisk og alt, det blir så lite tid. Å bruke én time i uken på å lære seg programmatisk, man blir ikke ekspert av det.

-Er de da flink til å informere dere godt nok til å ta kvalifiserte avgjørelser?

Ja, generelt syns jeg det. De kommer tilbake med de viktigste tingene jeg trenger å vite. Så er det masse ting de ikke velger å legge fram, men da må jeg stole på at det er tatt hånd om med min interesse som grunn.

Vi vil gjerne legge fram foreløpig problemstilling vi har i vår oppgave. Den er som følger: «Hvordan påvirker informasjonsasymmetri tilliten mellom annonsør og mediebyrå?» Vi tenker litt som vi snakket om tidligere, dette med spisskompetanse hos mediebyrået som ikke nødvendigvis annonsøren sitter med. Og hvordan denne forskjellen i kompetansenivå håndteres og hvordan det påvirker tilliten i relasjonen.

Det er kjempeinteressant. Jeg tror i bunn og grunn mediebyrået må gjøre er å vise fram hva de gjør. På en overbevisende, imponerende måte. Det å dra kunden igjennom på en pedagogisk måte slik at vi skjønner hva de gjør. Og man forstår hva man betaler for. De må si vi er kjempeflinke fordi X og Y. Dette kan vi gjøre for deg, dette tar så lang tid, da betaler du oss

så mye. Når man da går ut fra det møtet, så stoler du rett og slett på det. For du har fått all informasjon. Og kanskje ikke skjønt alt, men du har i hvert fall ikke flagget mange røde ting som man synes høres rart ut. Å få mistanke om at noe holdes tilbake. Om man føler det, stoler man ikke på dem.

-Er det mulig med full åpenhet i en slik relasjon? Til tross for bransjenormer og hemmeligheter som for eksempel slike programmatisk tradingdesker.

Ja, det er mulig. Hvis de vil. Man kan ikke si man er helt åpen, så ikke være det. Det er lureri. Man skal ikke ha mange sånne historier før den tilliten detter som en stein. Hadde jeg funnet ut at mitt mediebyrå lurte meg, da hadde folk måtte gå fra jobben sin. Kanskje til og med hele kontrakten hadde stått i fare. Til og med på internasjonalt nivå. Sånne ting får fort store konsekvenser.

-Hvor går den grensen for deg? Med tanke på grensen for lureri.

Det er jo et veldig svart/hvitt begrep. Det er jo gråskalaer her ikke sant. Når mediebyråer gir deg et råd om å kjøpe et medie de klarer å få en bra pris på, med prisgarantier som utløser bonusen. Så er det mange argumenter får å kjøpe det mediet. Argumentene er gode, de er gjeldende, men man kunne ha argumentert annerledes. I bunn og grunn er det jo kvalitative vurderinger. Er det mediet best egnet for deg. Man kan argumentere for alt, så kan man bytte stol og argumentere godt for noe annet. Da ender det opp med at man ikke blir så mye klokere egentlig. Da handler det liksom om hva man tror og synes da. Stoler jeg nok på dette her? anbefaler du dette mediet for å få bonusen, eller anbefaler du det for det faktisk er bedre. Da må de kvalitative argumentene være så gode at du kjøper dem. At det er bedre å gjøre dette enn det andre.

-Anser dere dette som lureri, om byrået eksempelvis skulle argumentert for en kanal dere ikke tror på?

Det er derfor jeg har så innmari stor tro på økonomiske insentiver. Du må være utrolig forsiktig på hvordan du setter opp betalingen. Med en gang du gir mediebyrået et insentiv for å gjøre en ting, så er det vanskelig å stille spørsmål med hvorfor de gjør som insentivet tilsier. Selv om argumentet er noe annet. Jeg har liksom gitt dem et insentiv for å løpe dit, så løp de dit. Så kan man lure på om de løp dit for det var best, eller for at det var lønnsomt. Det vil du aldri få svar på. Men dette er konkret festet i betalingsmodellene. Og man må ha fullstendig innsikt i hva konsekvensene til de ulike modellen er.

Avslutningsvis, nå som vi har presentert vår problemstilling, er det noe du mener vi burde se nærmere på som vi ikke har vært inne på?

Nei, jeg kommer vel ikke på noe. Mediebyråer er jo veldig vide i hva de leverer, dere kunne jo boret mer i hva programmatisk gjør for tilliten. Der tror jeg skoen trykker mest nå. Det er litt nytt, det er veldig lite gjennomsiktig. Og det verserer jo historier om ting som skjer og vi har jo fått presentert et produkt vi ikke vil ta i for vi syns det er feil. Bare det at mediebyråer har et slikt produkt syns jeg er helt hårreisende. De vil jo tjene penger, men det må presenteres for det det er. Det er ikke en byråtjeneste, men et mediasalg. De kjøper inn store mengder og selger det så dyrt de kan. Da er det et mål å få så høy pris som mulig, ikke så billig som mulig. Du vet ikke om det er billig, eller hvorfor de sier du burde kjøpe det.

Vi har erfart at vi plutselig har havnet på russiske sider hvor vi ikke skulle være. Helt irrelevant i forhold til vår drift. Mikroskopiske volumer var det, det skal sies. Men det er jo et mysterium at vi i det hele tatt har havnet der. Og vi har en whitelist med 30 sider vi har sagt at vi trenger å være på, alt annet trenger vi ikke.

Vedlegg 7: Transkripsjon intervju – annonsør 4

Informant: Annonsør 4

Dato: 16.05.2018

Klokkeslett: 13:00

Varighet: 00:53:31

Etter deres mening, hva er grunnen til at annonsører inngår samarbeid med mediebyrå?

Hvorfor vi bruker mediebyrå? Det er mange grunner. Det forenkler arbeidet. Man startet med formidlingsbyrå da man sendte ut filmsett til aviser i papproller. Det er tilbake i tid. Så det var det å få booket og distribuert materiell. Og så ble det mer og mer rådgivning. Så ble det et mer og mer komplekst fagområde. Så det å ha noen som sitter og har dybdekompetanse i mediene har jo ikke annonsørene kapasitet til. Og det å ha noen som kan optimalisere. Vi bruker auditbyrå på mediebyrået sine TV-kjøp. Det er en uavhengig enhet som ettergår mediebyråets TV-kjøp. Jeg vet at andre store annonsører også bruker disse. Det ligger ganske mange millioner i merverdi når du klarer å følge mediebyrå på et detaljert nivå. Det har jo ikke vi sjans til selv. For du må jobbe med det hele tiden. Det samme er det innenfor digitale områder. Det skjer så mye. Vi har vel X antall personer som jobber med oss i mediebyrået, men de jobber jo ikke 100% med oss da. De har jo forutsetning til å være i forkant faglig, den forutsetningen har ikke vi. Og så ligger det jo noe i de økonomiske fordelene. Litt avhengig av hva slags avtaler man har med mediebyråene så ligger det jo tilbakebetaling fra mediene som er betinget at man handler gjennom mediebyråene. Jeg jobbet selv i mediebyrå før, da kunne byråprovisjonen være oppe i 18%. Det er altså kraftige insentiver for å handle gjennom mediebyrå når man ikke får de rabattene ellers.

- **Er de rabattene fra mediehusene for det er ønskelig for dem at kjøpene går gjennom byråene?**

Ja, det er en forenkling for dem. I alle fall slik modellen i utgangspunktet fungerer. Samtidig er mediene interessert i å være i direkte kontakt med oss. For av og til er det jo splitt og hersk.

- **Hvordan da?**

Hvis et medie har god dialog med oss, så kanskje vi som annonsør er mer tilbøyelig til å bruke dem selv om jeg personlig mener vi ikke skal ha noe med enkeltmedievalg å gjøre. Om det ender på Dagbladet, Google, Facebook, Adresseavisen, TV2, eller TV Norge, det skal være en faglig økonomisk effektvurdering fra mediebyrå. Om vi skal bruke TV eller radio,

digitalt eller boards, det skal vi ha sterke meninger om. For det er ut ifra våre kommunikasjonsbehov. Men om det er best å kjøpe en kombinasjon av TV Norge eller MTG, Discovery og lignende, det er en fagvurdering som mediebyrået er mer i stand til å gjøre. Så jeg har i veldig liten utstrekning møte med medier.

- Hvilke tilfeller er det da aktuelt å ha møter med enkeltmedier?

De vil jo ha en fot i døra og framsnakke seg. Men vi har jo møter med enkeltmedier, selvfølgelig har vi jo det. Så har de forslag om diverse arrangement, så har kanskje ikke vi oversikt over hva som skjer i det store bildet. Om man spoler tilbake i tid, så skulle ikke vi ha en mening om vi skulle vær ei KK eller Hjemmet, det skulle lesertallene og kost per tusen være det som vurderte. Om vi skulle ha ukepresse skulle vi for eksempel ha en mening om. Dette er min personlige mening. Det er jo gøy vet du, men er jo øverst på næringskjeden.

Du nevnte dette med en tredjepart som kan ettergå mediekjøp. Gjøres dette i andre kanaler enn TV?

Ja, audit. Det er TV først og fremst for det er så store beløp og komplekst. Men de utarbeidet løsninger for digitale auditselskap også, men vi har ikke gått om bord i det. Det krever ganske mye av oss også. Å klare det å bruke audit. Man må liksom forstå gamet litt. Så når jeg er med i de auditmøtene så må jeg holde meg litt i bordplata, det er ganske komplekst. Det er der vi er.

- Har det vist tegn til effekt det å ettergå slike kjøp?

Ja det har det, så tvinger det også oss til å ha en gjennomgang med mediebyrået. Vårt mediebyrå har en bonusavtale basert på resultatene som vi finner på auditen.

Hvordan vil du overordnet beskrevet relasjonen annonsør-mediebyrå?

Det kommer litt an på. Jeg ville si det kommer an på hvor om bord i problemstillingen man er da. Det har endret seg. Før var det en hellig treenighet mellom annonsør, reklamebyrå og mediebyrå. Der diskusjonen mellom diskusjonen mellom reklamebyrå og mediebyrå skulle komme tidlig inn i prosessen. Nå er det jo bransjeglikning som gjør at reklamebyrået sier at de kan kjøpe media, mediebyrået sier de kan produsere reklame, contentbyrået sier de kan gjøre alt og eventselskapet er reklame og så videre. Det er ikke så lett å være annonsør lenger. Så diskuterer man som regel tjenester som er på en måte at hvis du da er den som produserer innhold, si at du er contentbyrå da, så er det ikke gitt at det er din interesse å spille mediebyrået god. Det kan fort hende at byråene ikke spiller hverandre gode.

- Hvorfor skjer slike ting? Er det kun for at de vil ha en større del av kaken selv?

Jepp! Vi kan kjøpe bedre enn de, det blir argumentasjonen. Det sår mye tvil. I dette økosystemet er det lett at det sår tvil om andres evner til å gjøre en god jobb.

Ser dere en tendens at noen tar større del av andres virksomhet? Tenderer det til at noen blir mer viktig i dette økosystemet?

Nei, det er en pendel som går. Det er liksom flavor of the week. Det kan for eksempel være mye content, så kan pendelen gå helt over til den andre siden. Men for oss som er så store og som kjøper medier for perverst mye penger, med mange interessenter, vi kan være mange som kjøper medier samtidig fra samme avsender. Så det å gjøre det gjennom noen som kan orkestre det effektivt er viktig for oss. Og så er det da Facebook og Google, de betaler også noe tilbake, disse medieprovisjonene. Men dette er på overordnet nivå. Det er en del av vår avtale. Det går egentlig til mediebyråene, men vi får mye tilbake.

Hva er det som gjør at dere kan få tilbake denne byråprovisjonen?

Det er som en følge av at vi kan forretningsmodellene til mediebyråene. Så vi er på.

Hvordan vil du beskrive den daglige kontakten med tilhørende mediebyrå?

Den kan være veldig enkelt. For eksempel vi ønsker å være på X og Y medier for X antall kroner. Vi har egne team ja. X antall personer som jobber med oss. Så har vi møter jevnlig. Noen ganger ukentlige telefonmøter. Vi har tett dialog med mediebyrået. Faste kontakter.

-Hvordan vil du beskrive relasjonen med de faste kontaktene? Personlig versus profesjonelt?

Jeg har en veldig personlig kontakt med dem. Norge er et veldig lite land. Vi er liksom et land som klemmer og sårn. Den ene dagen sitter hun og han på den siden av bordet, neste gang på andre siden av bordet. Det er de samme folkene som hopper rundt. Så kommer man oppover i organisasjonene da. Det er en sånn liten verden. Det blir jo personlig. Det blir liksom ikke den profesjonelle. Noen er jo der, men når man har jobbet i dette her i mange år så er man ikke på etternavn. Det er så lite.

Hvordan evalueres et samarbeid mellom annonsør og mediebyrå?

Kundetilfredshetsundersøkelse og medieaudit er vel i utgangspunktet det vi har.

-Er kundetilfredshetsundersøkelsen knyttet til spesielle nøkkelparametere satt av dere?

Ja. Det er et ganske langt skjema. Fast hvert år. Og da er den litt justert for at folk ikke skal bli spurt om ting de ikke har forutsetning for å svare på. At folk som for eksempel ikke har noe med forhandlingene å gjøre blir spurt om det. Det er kun vi som har vært involvert som skal svare på det. Det er et godt skjema. Ingen er med i alt, så man måles i det man har noe med å gjøre.

ANFO sin rapport viser blant annet til mistanker om opportunistisk atferd fra mediebyråene sin side. Har dere opplevd at mediebyråer pynter på egne resultater? Er det i det hele tatt rom for det?

Jeg har ikke opplevd det. Men forskjellene på de ulike byråene vi jobber med, contentbyrået og mediebyrået har tidvis vært av to verdener. Et av byråene gjorde en jobb som det strengt tatt ikke var de som skulle gjøre, kompetansemessig. De tok X antall kroner for det, mens det andre byrået hadde gjort det for vesentlig mye mindre. Mediebyrået vårt kjenner oss veldig godt, de pynter ikke på ting, eller gjør ting større.

- Er det på grunn av kjennskapen de har til dere?

Det har noe med at de forholder seg til den virkeligheten de kjenner. Det andre byrået kjenner en annen virkelighet. Da blir det veldig tydelig at det er en leverandør jeg ikke vil mistro. Da hadde de prøvd seg mye mer på en del andre ting.

- Kan du utdype hvilke ting det kunne vært?

Da ville den saken hvor mediebyrået tok X antall kroner for en jobb, tatt mye mer for eksempel. Timeregnskap og sånne ting. Men den refleksjonen går aldri. De klarer tidvis ting på veldig få timer. Det kan vi sammenligne på tvers av forskjellige byrå vi bruker, hvor vi ser eksempler på at det brukes mange timer, hvor andre bruker veldig få. Vi har fått noe å måle opp mot. Men så har du hele det økosystemet på det digitale, og der vet jeg jo at det ligger penger. Men det er jo som det har blitt sagt tidligere at man har skviset mediebyråene i alle år på betingelser siden de er så transparent.

- Hva menes med det?

For å si det sånn, hvis man lager en reklamefilm og reklamebyrået sier den koster to millioner kroner å lage med skuespillere lokasjon og lignende så kjøper man det uten å stille videre spørsmål. Så går man til mediebyrået, der krangler man på tusenlappen. Fordi det er så mye penger, så man skviser liksom marginene alle steder. Fordi det er så store volumer. Men det som sitter igjen hos mediebyrået, der er ikke så mye. Det blir mye fokus da det er snakk om så store pengesummer som går gjennom.

- Men hva mener du med at mediebyråene er transparente?

Historisk sett, om man ser bort ifra det programmatisk, så vet vi hvordan dette fungerer. Vi har i våre kontrakter at alle kickbacker, informasjons- og garantigodtgjørelse, depositumsgodtgjørelser skal tilbake igjen til oss. Så har de en kapitalkost og en timepris. Så det er transparens. Vi kan når som helst gå inn å ha en audit hos mediebyrået vårt. Men du må ha peiling for å kjøpe peiling. Hvis du sitter og ikke har den innsikten i forretningsmodellen til mediebyråene, så blir det vanskelig.

- **Hva om annonsørene ikke har så mye peiling da?**

Da er det som med alle andre lignende situasjoner. For eksempel i forhandlinger med leverandører, da vet vi prisene på det vi skal kjøpe, så tas det utgangspunkt i det. Det har ikke nødvendigvis mindre aktører mulighet til. Det å sette seg ordentlig inn i alle disse aspektene i forkant. Dette gjelder om man kjøper kreative tjenester, mediebyråtjenester eller media. Media er jo worst case i dette her.

- **Hvordan da?**

Det er jo splitt og hersk da. Lokalt. Lokalaviser sier for eksempel noe til oss og noe til andre. Så er det liksom de som sier de har mest peiling. Når selgeren der har bonus på det han selger, så er det liksom med en personlig interesse og splitt og hersk.

Du nevner altså at dette med at innsikt fra annonsørsiden er essensielt og at dette videre kontraktfestes i avtalen mellom partene?

Ja, absolutt.

Hva med disse mindre annonsørene som ikke nødvendigvis har samme innsikt? Har du et inntrykk om hvordan disse situasjonene behandles fra byråsiden?

Nei, det vet jeg ikke. For meg er dette basic kompetanse, men så har jeg jobbet på andre siden av bordet. Men nå er det lenge siden, så jeg sliter jo med det programmatisk. Det gjør jeg jo.

- **Hvordan foregår det da når dere har møter med representanter fra byråene og de anbefaler en viss spend knyttet til programmatisk?**

Det vet jeg ikke, for jeg er ikke i kontakt direkte med de som selger slike løsninger. Men jeg vet det har vært snakk om at større annonsører bør få en egen DSP. At man sitter med en programmatisk kjøpsplattform selv. Det er jo viktig å få en forståelse av hva det faktiske økosystemet er når man kjøper digitalt, spesielt nå med GDPR. Når du kjøper så kjøper du ved hjelp av DSP – demand-side platform, børser eller private deals. Vi har en del private deals, men vi bruker jo da den DSPen Adform, som de fleste bruker i Norge. De bruker vi for å kjøpe både på avtaler vi har og på å kjøpe børser. Når vi kjøper børser, er det er fagvurdering,

om vi for eksempel trenger spesielle målgrupper. Skal man for eksempel selge sykler, kan dette gjelde målgrupper som heter sykkelentusiaster. Da er det kanskje riktig for oss å kjøpe sykkelentusiaster og ikke større grupper i blokk. Da kan det være kost effektivt for oss. Men det er hele økosystemet fra oss som annonsør til mediet der det står. Men hvis man da for eksempel kjøper det gjennom Doubleclick Bid Manager, som er Google sitt og du havner på Sophie Elise sin nettside, hva er gangen gjennom det. Hvem gjør hva, hva er økonomien, ikke kroner men hvor er det noen som skal ha seg betalt. Men det viktigste i disse tider er jo hvor går dataen. Hvis vi har retargeting fra vår nettside og det er en IP-adresse og ikke en cookie, så der det persondata. GDPR. Da må vi ha kontroll på dette her. Da er vi inne i alt dette som ikke er så transparent.

Hvordan innsyn har dere inn i slike prosesser?

Det jobbes mye med. Det må vi ha på grunn av data. Vi må skjønne hvordan dataen går. Ofte i programmatisk mediekjøp så er grunnen til at transparensen mindre er at kjøpene foregår på bulknivå. Det er vanskelig å føre kostnaden tilbake til den enkelte visningen. Det er sånne ting det jobbes med nå nettopp på grunn av GDPR. Dataflyten.

Vil du si at det er generelt lite innsyn i de prosessene du nevner?

Utfordringen er at det ikke er forbudt å tjene penger, det er ikke forbudt å tjene mye penger heller. Men det er forbudt å skru anbefalingene dine for at du skal tjene mer penger. Så det er egentlig der problemet er. Vi betaler timepris på noe av det mediebyrået gjør. Hvis de da tjener mer på å anbefale oss medier som gjør at de tjener mer, så har vi et problem. Så vi må revidere dette med jevne mellomrom. Da jeg jobbet i mediebyrå var det høyere kapitalkost på TV, for det kostet mer per mediekrone. Si man har 2% i kapitalkost og det omsettes for 100 000 kroner, så sitter man igjen med 2000 kr. Har man da jobbet 20 timer for å få gjennom de 100 000, så har man fått lov til å tjene litt lite. Så det å ha den balansen der hele tiden, der jobbes det hele tiden og det er 100% transparens. Jeg vil at de skal tjene penger, jeg vil at de skal gjøre en god jobb, men jeg vil at det skal gjøres på riktig måte.

Har dere som kunde sjekke om dette gjøres på riktig måte, eller spiller tillit en stor rolle?

Vi får jo alt av timelister da. Byrået har heller ikke kapasitet til å tukle med dette.

Jevnt over, er det tillit?

Ja. For vårt vedkommende er det tillit. Men på personnivå er det at for oss er det av og til pick your fights. Det kan komme ganske detaljerte føringer høyt oppe fra oss, da er det ikke vits for byrået å argumentere. Da er det bare å fikse liksom. Det har de blitt flinkere til å skjønne at av og til er det ikke riktig å ta opp kampen. Men de kan bli flinkere til å utfordre oss. Men vi kanskje ikke så flink til å ta imot de utfordringene. Det blir jo merarbeid som koster ressurser.

Du nevnte tidligere dette med kunnskapsforskjeller, spesielt hva gjelder mediekjøp, hos mediebyråene sammenlignet med sine kunder. Hvordan takles denne forskjellen i kommunikasjonen mellom partene?

Jeg tror jeg og mine kollegaer har stor respekt for kompetansen til mediebyrå på medier. Vi opplever at de andre byråene vi samarbeider med kan gå videre ut enn mediebyråene. Man har en stor utfordring med byråene at de fleste er internasjonalt eid. Man ansetter mange nye, unge mennesker. Man blir liksom ikke en senior, til tross for tunge titler. Men de er ikke tør bak ørene. Man har kanskje kommet fra mediene, men de har ikke stått på annonsørsiden og vært ansvarlige for en viss effekt. Som bransje så kan de av og til bli litt lettvektene. Det har blitt litt annerledes nå som det digitale har blitt så toneangivende. Det å bli en stor rådgiver for en stor annonsør krever. Det må sies noe før man går ned på kanalnivå. Mer på det kommunikasjonsstrategiske. Der er det på personer igjen. Har man ikke vært ute en vinternatt før, faller det litt igjennom. Som en bransje liksom. Man får anbefalinger som er på for lavt nivå. Som bransje sliter de med troverdighet på å være en totalrådgiver. Selv om de gjerne vil være det. Man blir ikke en premissrådgiver på tvers, mer en sekundær. Kanskje reklamekonsulentene har mer tyngde. Ikke at mediebyråene ikke er flink på media, men de klarer liksom ikke å løfte seg høy nok og ha troverdighet på det. Og det er hele rekrutteringspolitikken. Det er lite seniorer. Du går ikke som markedsdirektør hos en annonsør til rådgiver i mediebyrå, men du kan bli rådgiver i reklamebyrå.

- Er det en ny trend?

Nei, det har vært siden tidlig 90-tallet. Mediebyrået sitter med en kompetanse på et detaljnivå som vi ikke klarer på annonsørsiden fordi utviklingen skjer så fort. Men det å være en god sparringspartner som kommunikasjonsrådgiver totalt sett. Der vil jeg si at jeg kjenner flere i reklameverden enn i mediebyråverden jeg ville lent meg på. Men så er jeg kanskje litt gammeldags. Man kan ha mye kunnskap på det digitale, men om vi skal for eksempel periodisere aktivitetene våre og fordele innsatsen vår på ulike ting vi skal gjøre, der vil

reklamebyrået ha mer gjennomslag. Dette er lenge før kanaldiskusjon. Men det er min erfaring over mange år.

Vi er kommet til den avsluttende delen og ønsker å presentere vår foreløpige problemstilling: Hvordan påvirker informasjonsasymmetri tilliten mellom annonsør og mediebyrå? Altså dette med kunnskapsforskjellene og hvordan denne kommuniseres. Med denne problemstillingen tatt i betraktning, er det noe du ser som vi ikke har pratet om som kunne vært interessant å se nærmere på?

For et par år siden leste jeg en BCG-rapport. Der stod det at den viktigste kompetanse på annonsørsiden framover er at man må orkestrere leverandørene sine. Det kommer flere og flere leverandører inn og det at byråene kan overlapse hverandre alle sier de kan gjøre hverandres oppgaver. Vi som markedsførere må ha nok kompetanse til å vite hva som kreves og vite hvem som kan gjøre hva og kreve at de fungerer godt sammen. Da må vi som annonsører ha en jevnere kompetanse som gjør at vi ikke bare stiller tydelige krav for det som er veldig tydelig for oss. Og noe av det mediebyrået gjør er veldig tydelig. Hva skal vi kunne er veldig aktuelt for at vi skal vite hva vi skal kjøpe. Vi kan ikke gjøre jobben til mediebyråene. Den ubalansen handler om hvordan vi som annonsører være flinke til å optimalisere effekten av de leverandørene vi har. Selv om mediebyrået sier de kan gjøre noe, så er det ikke gitt at de skal gjøre det.

Vedlegg 8: Transkripsjon intervju – annonsør 5

Informant: Annonsør 5

Dato: 22.05.2018

Klokkeslett: 16.30

Varighet: 00:43:58

Annen relevant informasjon: gjennomført over mobil, der informanten sitter i bilen på vei hjem fra jobb.

Overordnet, hva vil du si er hovedgrunnen til at annonsører innleder et samarbeid med mediebyrå?

Nei, den viktigste grunnen til det, vil jeg tro, er jo fordi at det er veldig få selskaper som kan være eksperter på alt selv. Eller har ressurser eller kompetanse nok til å være gode på alt, så dette er jo en typisk oppgave man outsourcer hos veldig mange som kjøper media i veldig, veldig mange år og det har blitt en kutyme, eller en bransjestandard, for hvordan du kjøper media. Men det er definitivt unntak for den regelen og. Du har andre - du har enkelte annonsører som – som kjøper selv. Men jeg tror bransjenormen i hermetegn, tror jeg det er flest annonsører som – som bruker mediebyrå for å få hjelp til kjøp av - av media.

- **Du nevner at noen annonsører gjør det in-house selv, hva vil du tro er (...) hovedskille mellom dem som kjøper det utenifra og de som gjør det selv?**

Å, det skal jeg være forsiktig med å spekulere i, men (kremt) hva grunnen til det er, noen mener jo at de har god kontroll på det, og hvert fall i den digitale verden som vi er på vei mer og mer kraftfullt inn i, så er det veldig mange annonsører som driver med transaksjonsbasert salg og da mener jeg også at de selger produktet direkte til sluttbruker og gjerne produkter som har lang holdbarhet etcetera, som også driver med medieplassing og kjøp av media selv fordi de sitter så tett på – på sitt eget salg at de kan i større grad sjekke selv om de medieinvesteringene påvirker de valgene som målgruppene deres tar.

(...)

Overordnet, hvordan ville du beskrevet relasjonen mellom annonsør og tilhørende mediebyrå?

Overordnet vil jeg si, slik jeg kjenner det gjennom de foraene som jeg er en del med, så vil jeg si at generelt sett er det bra. Jeg tror ikke vi har noe stort problem i bransjen. Men, og det er jo et men oppi her, det er jo visse ting innenfor media og mediaverden som er så (*uklart*)

komplisert og (*uklart*) at det er mange som har store spørsmål til hvordan ting virkelig fungerer.

- **Er det spesielle områder du tenker på da?**

Ja, altså en av de tingene som har vært mye diskutert de siste par årene er jo dette de kaller for programmatisk kjøp. Der du har algoritmer og matematikk og, som skal effektivisere prosessen så du slipper forhåpentligvis kanskje menneskelig innblanding i det og det skal – og rasjonale bak det igjen er da at det skal være mer effektivt og gå raskere så du får et bedre resultat av å gjøre det på den måten.

- **Hva mener du utfordringene der som skiller med for eksempel programmatisk opp mot andre kanaler og annen kanalbruk?**

Nei altså, den tradisjonelle måten å gjøre det på er jo at det er et menneske som forstår problemstillingen din og forstår hvilke målgrupper du ønsker å påvirke og hvordan du ønsker å påvirke dem og når og *blablabla*, og de lager da en plan for deg og igjen da basert på enten etablerte avtaler eller at medierådgiveren snakker med de ulike mediene som du ønsker å plassere din annonse i og lager da en kampanje for deg på bakgrunn av det. Det er jo den tradisjonelle måten å gjøre det på. Men innenfor den digitale åpner det seg opp helt nye muligheter for oss, at vi kan både kjøpe premium varelager og restvarelager som du kan by på, og den som har det høyeste budet får da- får plassert mediaene sine for den prisen den har valgt å gi. Og det noen lurte på, er det riktig pris - Er det riktige medier, som det blir plassert i - er jo noen spørsmål. Også har du alle de andre spørsmålene som er knyttet til de digitale kanalene sine effekter da. Altså når kommer lengre ned i – i kommunikasjonshierarkiet, og du ikke bare måler ting med medieparameter, men måler ting på merkevaren, eller menneskeparameter eller forretningsparameter – hvor respektive er disse her digitale kanalene til å virkelig formidle det budskapet som du ønsker å formidle for å få kunne påvirke mennesker til å ta noen valg. Der er det også mange spørsmål og i og med at kompleksiteten og spørsmålene er så store, så er det ikke så lett for (...), i hermetegn vanlige folk, hver fall de som kjøper media å vite hva som er riktig og galt, og hvor bra det ene er i forhold til det andre. Og derfor blir det jo mye spørsmål, og derfor tenker jeg at det blir mange spørsmål som er vanskelige å svare på enn at det er i utbredt grad mistillit mellom partene.

- **I hvilken grad vil du si at mediebyråsiden er flink til å forklare disse nye teknologiene og parameterne som du nevner?**

I varierende grad fordi at det er også hos mediebyråene varierende kunnskap da i virkelig forstå hvordan dette her virker fordi at selv om en har drevet med og kjøpt digitale medier programmatisk og i hermetegn manuelt over flere år, så har en allikevel for liten kunnskap i

vurdere hvor gode disse kjøpene er sammenlignet med andre kanaler som vi har historikk på og bedre målinger på hvor effektive og gode de er.

- **Mener du det har med mangel på historisk sammenligning og den typen ting av resultater eller er det kunnskapen hos byråbransjen som er for lav rundt det her?**

Ja jeg tror det er begge de to faktorene i tillegg til at endringene innenfor det digitale skjer jo så raskt, det skjer jo så mange endringer både på teknologisiden og ikke minst hvordan forbrukerne anvender disse teknologiske verktøyene da. Et lite dumt eksempel på det: hvor lang reklamefilm skal du ha på Facebook i dag? Hva er riktig? Når du vet at snittforbrukeren ser sånn cirka tre sekunder på den videoen som du har laget. Hvordan skal du da kunne formidle budskapet på en god måte? Og tre sekunder er det da langt nok? For et par år siden så var det fem sekunder, og for enda noen år siden så var det syv sekunder. Poenget mitt er bare det at det skjer så mange og så raske endringer innenfor det digitale at det også er vanskelig å opparbeide seg god kunnskap om hva som er riktig og hvordan ting fungerer. Og da øker kompleksiteten rundt dette her som gjør at flere stiller spørsmål ved disse tingene da.

- **Men vil du si det her er annerledes akkurat det her med programmatisk og den bydingen (sic.) på målgrupper som du nevner sammenlignet med digital video og bannere og den typen ting som også for noen år siden var helt nytt?**

Jaa, også er det nesten blitt en sånn bransjestandard ikke sant, også (*uklart*) Facebook også kjøper vi det meste i hermetegn programmatisk i den forstand at vi er – vi har ikke en avtalt pris, den prisen vi betaler for en video eller et innlegg er jo avhengig av hvor mange andre aktører som er interessert i å nå den samme målgruppen. Så alt går i retning av å bli på mange måter programmatisk og hvis en kan bruke en sånn type ord for å si at prisene ikke er faste men mer variable og flytende avhengig av tilgangen på antall mennesker du ønsker å nå.

- **Du nevnte det her med bransjenorm, hva la du i det? Det å bruke programmatisk?**

Ja, nei, altså i den forstand at hvis du ser på andelen penger som nå blir kanalisert gjennom det digitale, og en da splitter de pengene opp på det faktiske fysiske mennesket som sitter og lager kampanjer og kjøper ved hjelp av sine egne vurderinger rundt målsettinger og målgrupper etcetera, eller blir dette da kanalisert en eller annen form for matematisk struktur hvis en kan bruke det ordet for å beskrive det, så er tendensen i det at en kjøper mer og mer med det en kan merke som programmatisk da.

- **Hvilken type argumentasjon bruker mediebyråene for å fremme sånne typer kjøp – som programmatisk?**

Mange ulike argumenter rundt det, for det første så skal det presumptivt være mer effektivt målt i kroner som vi bruker på rådgivere som sitter og jobber med det, men også det en da har – at en kan gjøre bedre dealer og få faktisk billigere mediaplasseringer og at det skal være like effektivt da, sammenlignet med i hermetegn manuelt kjøp av de samme målgruppene.

- **Forstår jeg deg riktig hvis du peker mot at en av utfordringene rundt programmatisk, som det kanskje ikke er med andre, mangel på innsyn i målbare resultater, forstår jeg deg riktig da?**

Nei, ikke for de målbare resultatene, i hvert fall hos oss og med vårt mediebyrå har vi i hermetegn ganske god innsikt i hvordan programmatisk blir foretatt, og det er da litt forskjell mellom de to ulike systemene vi kan kjøpe gjennom. Den mest avanserte i hermetegn formen som er gjennom et selskap som heter (*sensurert*), som mediebyrået vårt eier, så har vi litt mindre innsyn i hvordan de pengene vi betaler blir fordelt på de ulike leddene i den verdikjeden enn det vi har i det andre systemet. Men det er ikke noe sånn der ekstreme, markante forskjeller. Men det er ikke alt vi har innsyn i da.

Hvordan vil du beskrive den daglige relasjonen mellom dere som kunde og mediebyrået?

Jeg vil beskrive relasjonen, og den daglige relasjonen som god egentlig. Det er som alt annet i denne verden, det er veldig avhengig av de menneskene som utgjør relasjonen da. Du kan ha flinke folk, du kan ha mindre flinke folk, du kan ha engasjerte folk, *bla bla*, Mange måter å beskrive variasjonen på relasjonen på, men overordnet veldig bra. Jobber du sammen med flinke og gode mennesker så får du også gode resultater, sånn er det. Vi har ikke så veldig mange faste møtepunkter fordi vi jobber - selv om vi jobber strukturert og planmessig så har vi møter basert på behov, altså når vi ønsker å briefe og de har behov for å debriefe oss, når resultatene er klare så har vi møter, så det er ikke – det ligger ikke en kalender på året med faste møtepunkter, men vi har de møtene vi trenger for å gjøre den jobben vi gjør, og der fungerer relasjonene overordnet veldig godt. Også har du jo selvsagt våre enigheter og våre diskusjonspunkter og ting vi må forbedre, definitivt, men sånn overordnet så er det bra.

Vil du beskrive det som en tett relasjon, er det en tett støttespiller?

Ja, veldig. Veldig tett. Du har jo et sånt trekant – klassisk trekantsamarbeid mellom annonsøren, kommunikasjonsbyrået eller reklamebyrået om du vil og mediebyrået. Og den trekantrelasjonen der må fungere godt - hvis ikke den fungerer godt, da har vi et problem. Da får vi ikke gode resultater.

Hvordan vil du si det er vanlig å evaluere et samarbeid generelt med et mediebyrå?

Vi gjør det på prinsipielt sett to ulike måter. Den formelle måten er at vi hvert kvartal har en sånn kundetilfredshetsundersøkelse som går ut til alle brukerne av mediebyrået vårt, som svarer på en del spørsmål, også blir da disse spørsmålene oppsummert og da finner vi en trend og vi får sett hvor vi har utfordringer, er det på strategi, er det på optimalisering, er det på digitalt eller whatever det måtte være for noe, også bruker vi det som et underlag (...) jeg bruker (*uklart*) for eksempel for å diskutere med dem som rapporterer til meg på ”okei, hvordan skal vi tolke disse KTI-resultatene, hva synes dere, hvor er det de er flinke, hvor er det de må forbedre seg” – prøve å få konkrete forslag da til tiltak de må forbedre seg på, og tiltak vi må gjøre for å gjøre de bedre. Det er den strukturen vi jobber etter.

Hva vil du si er vanlige utfordringer å ta tak i i sånne typer samarbeid?

Flere typer ting. Det er ofte, i hermetegn, så går det på, kall det da kjemi. Altså kjemi mellom en markedsdirektør, kjemi mellom en brand manager, eller en markedsjef eller hva det måtte være, og motparten i mediebyrået. At de ikke finner ut av hverandre, som gjør at de da ønsker å bytte rådgiver med en annen rådgiver. Det er den ene siden av saken, eller så går det da på de fagrelaterte tingene da. At vi enten ikke synes de er flinke nok innenfor digitalt eller de er ikke gode nok til å fortelle oss om nye muligheter eller de føler at de har den samme anbefalingen til den kampanjen som de hadde til den forrige kampanjen, selv om målene er ulike eller hva det måtte være - mange sånne fagtype ting da, som vi diskuterer. Og det er på en måte i hverdagen, også har vi jo mer sånn kall det topp-til-topp-møter med mediebyrået vårt da vi prøver å heise problemstillingene litegranne høyere og prøver å se hvor er det vi, sånn totalt sett, opplever at relasjonen fungerer og hva er det vi sånn overordnet bør sette fokus på for at dette er viktig for oss å lykkes med på et eller annet vis. Og de par siste årene har mange av de tingene vært knyttet til det digitale da, det er der vi virkelig føler at vi må forbedre oss.

Du vil beskrive det overordnede tillitsforholdet deres som godt?

Ja.

- **Når det er sagt da, har du et inntrykk av at mediebyråer i sånne typer relasjoner dere har, kan pynte litt på resultater?**

Jeg har ikke noen konkrete eksempler på at de har gjort det på et eller annet vis. Det har jeg ikke, men jeg har jo noen diskusjonssaker da på et sånt overordnet nivå som handler om

kickbacks og sånt, som egentlig ikke skal forekomme men som det til stadighet kommer eksempler – ikke spesielt hos vår bedrift og i vår relasjon da, men – i andre sammenhenger der du ser at kickbacks forekommer, og det forstår en da ikke helt – hvordan er det mulig når en har avtaler der en har regulert at kickbacks ikke skal forekomme.

- **Hva legger du i begrepet kickbacks?**

Nei, med det mener jeg at hvis du spoler tilbake en god del år, ti år for eksempel, så var det ganske vanlig at mediebyråene fikk betalt da i forhold til hvilke volum de klarte å kanalisere til ulike medier. Da ble mediebyråene premiert hvis de valgte et bestemt media. Nå er de, i dag er det ganske vanlig at alle sånne former for mediadifferanse, det de kaller kickbacks og alle disse tingene her blir kanalisert tilbake til annonsøren. De fleste annonsører har slike avtaler i dag. Men allikevel så finner vi eksempler på at det skjer. Og det er jo ikke bra.

- **Hvordan er det sånne avtaler blir til? Er det noe annonsørene er obs på selv, eller sies det av mediebyråene, hvordan fungerer det?**

Nei altså vi har, i vår konkrete formelle avtale med mediebyrået vårt så har vi en avtalesfestet det, at alle sånne former for differanser mellom det som skal være (*uklart*)prisen på ting og det som vi faktisk betaler skal tilfalle oss som annonsør. Et dumt eksempel på det, eller et banalt eksempel på det, det skjer jo av og til slik at mediene glemmer å fakturere mediebyråene for et innrykk, digitalt eller analogt eller hvordan de har dette innrykket, mens vi har da allikevel betalt mediebyrået, de har fakturert oss, men de har ikke fått faktura fra media. Og hvis du da ikke har avtalt hvordan du skal forholde deg til sånne ting, såå, er det da mediebyrået som tjener på at mediene har glemt å sende en faktura. Vi har da avtalt slik at ”ok, hvis media glemmer det så skal vi ha de pengene, eller da skal ikke vi betale mediebyrået heller”. Alle slags former for sånne typer differanser skal vi ha tilbake, om det, fordi du glemmer (*uklart grunnet dekning*), alle typer differanser skal vi ha tilbake.

Hvordan vil du beskrive kunnskapsforskjellen mellom dere og mediebyråer? Er det store forskjeller?

I kompetanse? Ja. (...) (latter) skal jeg forsøke å utdype det?

- **Neida, jeg kan komme med et oppfølgingsspørsmål. Hvordan vil du si at denne typen forskjeller håndteres – er det god nok utfylling eller forklaring innad i relasjonen?**

Eh, jeg tør ikke prøve med på en analogi, men jeg skal prøve å beskrive virkeligheten da. En typisk brand manager hos oss i (*bedriften vår – sensurert*), han er jo den personen som har ansvaret for et merke (*sensurert produkt*) for eksempel, han jobber jo med et utall av ulike

oppgaver der en av de oppgavene er å kjøpe media eller kjøpe påvirkning av den reklamen vi har laget. Det er jo et gigantisk stort fagområde det å kjøpe media, så våre brand managerer de kan jo litt av det, men de kan jo definitivt langt på nær nok til virkelig å forstå alt det disse rådgiverne våre sier. Så sann sett er det et veldig asymmetrisk forhold da, så det betyr jo at i utgangspunktet må stole på rådgiverne i mediebyrået på at de har forstått strategien vår og at de har forstått hva vi ønsker å oppnå, og da de har da lagt fram en plan på hvordan vi skal anvende pengene våre for å nå målene våre på en best mulig måte. Så vår rolle som ledere for alle disse brand managerne er jo å sørge for at de har en form for basiskunnskap til å stille gode nok spørsmål. Men å utruste de med god nok detaljkompetanse for å virkelig være en kjempegod sparringspartner på alle disse ulike mediekanalene og alle de ulike tilbyderne innenfor de ulike mediekanalene det har vi ikke nubbesjans til.

- **Er mediebyrået som deres rådgiver flinke til å gi et overordnet bilde over hva dere holder på med og investeringene og hvordan det utformer seg og sånne type ting?**

Ja altså, så godt det lar seg gjøre. De kunne jo gjerne gjort mer, men spørsmålet er om vi makter å ta i mot mer.

- **Hvis jeg forstår deg riktig så stilles det krav til dere og, for å holde dere a jour med det som skjer underveis i relasjonen?**

Ja, som presumptivt så skal jo vi kunne en del om media og det hvordan media virker. Men vi har jo på langt nær like mye kunnskap som de som jobber med det og har det som det eneste de holder på med. (...) Vi er nødt til å ha den holdningen at mediebyrået vårt skal være partneren vår og ikke en relasjon der vi er usikre på om de vil oss vel og om de vil oss det beste. For hvis vi har det da kan vi alltid komme med 17000 spørsmål og aldri komme oss noe lengre. Vi er nødt til å stole på at de gjør det beste for oss. Fordi at relasjonen er så avhengig av at de faktisk gjør det. (latter) Nå prøver jeg meg på en analogi da men, selv om du har Lommelegen tilgjengelig på nettet, så vil jeg alltid tro at en lege er bedre skikket til å stille en god diagnose på hva eventuelt problemet ditt kan være, og hjelpe deg med å fikse problemet ditt. På samme måte er vi helt avhengig av disse medierådgiverne til å virkelig være de som skal kunne mest og virkelig få oss til å oppnå de beste resultatene. Hvis du bare stiller spørsmål så får du ikke gjort noe annet.

Avslutningsvis så vil vi gjerne presentere problemstillingen vår sann den er foreløpig og høre hva du tenker om den. Den er altså hvordan sann her type informasjonsasymmetri

tilliten mellom annonsør og mediebyrå. Vil du si at jo større den her asymmetrien blir i kunnskap, har det en negativ effekt på tillitsforholdet?

Det kan jeg være med på å tro, hvis den avstanden blir større og større. Og hvis den blir i hermetegn virkelig betydningsfull, så kan jeg tro det. Men det betyr jo da også at vi som kjøpere av media og medieplassing ikke har gjort vår del av jobben. For det er jo tross alt en relasjon.

- **Er det en tendens mot at den her forskjellen i kunnskap, blir den større eller blir den mindre, eller står den stille, hvis man ser tilbake noen år?**

Jeg har en opplevelse av at forskjellen er blitt litegranne større, og det forankret i da at det skjer så mye innenfor den digitale sfæren, og det er så mange ulike muligheter innenfor det digitale at der er det blitt et større gap da sammenlignet med hvordan det var for ti år siden da vi hadde få digitale muligheter, der du litt raskere, som en kjøper av media, kunne få en slags form for basiskunnskap om hvordan de ulike analoge kanalene virket, og hva som var gode og dårlige måter å bruke de på. Den endringen skjer så raskt at jeg tror nok at kunnskapsgapet og informasjonsgapet er blitt større i sum da, fordi at de digitale kanalene forbruker større og større andel av et budsjett da. (...) Det var et langt svar.

- **Hvis du skulle svart rett ut, hvilken konsekvens har økningen i denne avstanden, har det for denne relasjonen? Hvem må gjøre hva?**

Eh, flere må gjøre flere ting holdt jeg på si. Den første og viktigste er jo for det første at du virkelig stoler på mediebyrået ditt og de menneskene som du har med å gjøre. Det er et fundament som må ligge der. Også handler det om det at mediebyråene må være flinkere til å forenkle ting for oss. Og lage noen overordnede formelle tommelfingerregler da, som er gode nok til at vi kan forstå de, og agere på bakgrunn av det, slik at vi kan være tilstrekkelig gode nok diskusjonspartnere da, når vi skal diskutere strategi og kampanjeplanlegging. Og for det andre så må vi som kjøpere faktisk være villige til å sette av mer tid for å nettopp forstå det, det som mediebyråene forsøker å formidle til oss, av basiskunnskap i hvordan de ulike digitale og andre kanaler faktisk virker og hva vi skal bruke de til og når vi skal bruke det.

- **Så ansvaret hviler hos begge hvis jeg forstår deg riktig?**

Definitivt. Definitivt.

(Vi presenterer vår problemstilling for informanten) Er det noe du ønsker vi skal se nærmere på nå som vi har presentert problemstillingen vår?

Hvis du utvider begrepet informasjon da, til å også inkludere kunnskap, eller kompetanse eller hvordan du skal definere det, så hadde det vært kjempespennende å se. Det har vært en del

studier som er gjort spesielt i England, hvordan tror annonsører, hvordan tror mediebyrå og hvordan tror reklamebyrå at ulike kanaler virker. Og det som viser seg da er at de som jobber med dette her har egentlig et litt skjevt bilde for å kalle det det på hva som virkelig virker. For det som er fakta, det som ulike konsultantselskap faktisk gjør av ROI og ROIL-målinger, det stemmer ikke helt med hva vi tror.

- **På hvilken måte?**

Nei altså, vi har en tendens vi som jobber med dette her til å forelske oss i nye muligheter og nye kanaler. Vi forelsker oss i Snapchat, vi forelsker oss i Facebook, i Google, i YouTube etcetera, fordi det er nytt og spennende, også bruker vi kanskje mer penger på de kanalene der, enn det som faktisk viser seg å virke når en måler det på hva vi får igjen på økt salg. Og det er ganske interessant, betyr det da at også vi som jobber med det her, reklamebyråene, mediebyråene og annonsørene, har vi tilstrekkelig nok med kunnskap, opp mot hva vi faktisk burde hatt for å treffe faktaorienterte, gode beslutninger.

- **Og nå snakker du om kunnskapen hos både dere som annonsør og tilhørende mediebyrå?**

Ja, og reklamebyrå. For de er jo like viktige i den diskusjonen når, som prosessen ofte er, er det vi som annonsør som innkaller til en briefingsmøte fordi ”vi skal dit”, og vi tror at dette er måten vi skal gjøre det på for å få folk til å (*benytte produktet vårt – sensurert*). Også kommer da både reklamebyrået og mediebyrået også stiller de spørsmålene de har rundt det vi ønsker å oppnå, også går de tilbake til hvert til sitt, også kommer de med debriefer, og i de debriefmøtene sammen med reklamebyråene og mediebyråene så tar vi å avgjør hvilke kanaler vi bør bruke for å nå de forbrukerne som vi ønsker å påvirke. Og i de møtene så er det ofte slik at vi – eller hvert fall det som fakta viser – at vi overinvesterer mer enn det vi burde i digitale kanaler fordi at der finnes det mange muligheter, det er spennende, det er nytt, reklamebyråene har mange muligheter til å lage spennende ting, også burde vi kanskje ikke investert så mye fordi at fakta for hva som virkelig virker for å selge flere varer viser noe litt annet. Og hva betyr det da? Jo det betyr kanskje at vi ikke er oppdatert nok på kunnskapen vår da og hva som virkelig virker og at vi ikke tar det godt nok med i de diskusjonene, vi blir litt fargelagt og fargepåvirket av hva vi synes er spennende og hva vi synes er engasjerende og hva vi selv liker å holde med på, hvilke kanaler vi synes er interessante heller enn hva vi burde gjøre hvis vi isolert sett ser på fakta. Så her må det ligge en eller annen form for kunnskaps- og kompetansebrist da, i denne relasjonen.

- **Er det noen som bør stå i spissen for den kompetanseoppdateringen eller er det dere som et helhetlig samarbeid dere tre?**

Det ansvaret hviler jo aller mest på, hvert fall hvis du ser på vår relasjon da, på vi som annonsør og mediebyrået, fordi at vi kjøper alle disse her ROI-målingene gjennom et datterselskap til mediebyrået vårt fordi de er (*sensurert*). Så sånn sett hviler det et ekstra ansvar på oss mer enn det gjør på reklamebyrået da.

Vedlegg 9: Transkripsjon intervju – mediebyrå 1

Informant: Mediebyrå 1

Dato: 28.06.2018

Klokkeslett: 10:00

Varighet: 00:38:41

Generelt sett, hvorfor tror du annonsører benytter mediebyrå?

Jeg tror det er en sammenfattet greie. Både når det kommer til kapasitet, kompetanse og (...) utfordringer generelt man kan møte på veien. Så i utgangspunktet så vil jeg legge større vekt på kompetanseområde fordi i sin arbeidshverdag som annonsør mest sannsynlig ikke har mulighet internt til å dypdykke like mye i for eksempel det tekniske.

Hvordan vil du beskrive den generelle relasjonen mellom annonsør og mediebyrå?

Nei altså, jeg vil jo si at relasjonen som oftest er god, men man vet jo også at man lett kan bli byttet ut og erstattes. Der gjør jo mediebyråene relativt såre i og med at vi lever på marginer og gode kundeavtaler med relativt korte oppsigelsesfrister på mellom 3-6-9 måneder i de fleste kundekontrakter. Jeg synes relasjonen er god, men at man føler på det i byråene om det skulle snu en dag.

- **Hvordan ser relasjonen ut på en daglig basis. Hvem har jeg som kunde tilgjengelig, og hvordan ser oppsettet ut fra byråenes sin side?**

Tenker du spesifikt på vårt byrå, eller generelt hos byråer?

- **Både og. Hvordan har du inntrykk av at den ser ut?**

Det er jo mange ulike variabler som spiller inn når det kommer til måten kundeteam er bygd opp på. Mange følger ganske slavisk modeller med overordnet kundeansvarlig, deretter prosjektleder, stab og støtte som er tilgjengeliggjort for kundeteamene. Og enkelte mediebyrå har spesialister innen sosiale medier, man har spesialister innen det digitale, folk som jobber med print, TV, radio og slikt. Så vil jeg anslå siden det er så mange variabler som spiller inn, både størrelse på eget mediebyrå, størrelse på kunden, hvordan man prioriterer å tilgjengeliggjøre ressurser for kunden. Det kan være alt fra så lite som, for mindre byrå, to stykker på et kundeteam som sitter og har en ganske stor-mellomstor kunde. Og man kan være opptil 8-10 personer også.

Er det riktig å anta at større kunder gjerne får flere personer involvert fra byråsiden?

Ikke nødvendigvis vil jeg si. Som sagt, det er mange ulike variabler. Så jeg vil si at størrelsen på eget byrå og måten man har bygd opp kundeteam på. Avhengig av tilgjengelige ressurser, resultatgrad man skal vise til eiere og diverse for hvor mye støtte man skal tilgjengeliggjøre avhengig av størrelse. Fullservicebyrå for eksempel hvor man har et fåtall personer som gjør mye med store kundekontoer. Så finnes det store kunder hos andre byråer som har veldig mange tilgjengelige ressurser med forskjellige kontaktpunkter.

Er det visse personer i relasjonen på begge sider som er nøkkelpersoner? Hvem er de personene som har mest kontakt med hverandre?

Det er relativt. Men jeg vil si at kundeansvarlig og markedssjef/markedsdirektør sitter på en god del dialog sammen. Men når man begynner å se lengre ned i trakten på den operasjonelle siden så vil jo de som jobber mer operativt fra byråsiden ha mye mer kontakt med markedscoordinatorer og brand managers og diverse. Så det er veldig relativt ut ifra hvordan kundestrukturen er og hvordan byråstrukturen er.

- **Men det er gjerne, om jeg forstår det riktig, kundeansvarlig og markedsdirektør/markedsjef som sitter med ansvaret for hver sin trakt?**

Det stemmer.

Hvis du skal definere relasjonen, vil du definere den som mer formell, eller mer personlig? Når det kommer til den daglige kontakten?

Jeg vil anse det som mer personlig enn formelt. Det vil jeg.

- **Er det en personlig tilknytning? Blir man kjent med menneskene?**

Absolutt. Det blir man, det er en av fordelene også.

Hvordan vil du si det her samarbeidet evalueres på generell basis?

Det varierer fra kunde til kunde, men i flere tilfeller så jobber man kanskje litt for mye i siloer hva gjelder evaluering. I vurderingen i byrået fra annonsører kan gjerne skje i siloer uten byrået til stedet. Selv om man selvfølgelig har kontakt på daglig basis og gir hverandre kontinuerlig tilbakemeldinger på prestasjoner. Men når det kommer til vurderingen av et generelt samarbeid fra annonsørsiden vil jeg si det skjer i flere tilfeller uten byråene involvert.

- **Jeg tenker på det mer tekniske. Er byrået involvert der? Altså når annonsøren skal måle om samarbeidet er lønnsomt. Økonomisk for eksempel, nøkkelparametere. Hvordan evalueres det?**

Det gjøres nok på ganske mange ulike områder. Vi har jo flere eksempler der kunde X har skiftet ut nøkkelpersoner internt, og deretter har kundeforholdet mellom byrå og annonsør gått i vasken. På bakgrunn av de personlige relasjonene som er bygd opp underveis. Og da kan det komme inn en mer rasjonell person fra et helt annet sted som ønsker å ta en evaluering angående hele forholdet og dermed også ikke se så mye på historikk, men ser framover og mot personlige preferanser.

- **Hvis jeg forstår det riktig når snakker vi mer om personlig kontakt og kjemi. Måles det ingenting på mer tekniske parametere?**

Selvfølgelig er det det. Det kommer også inn på deres interne kompetanse. Det er ikke alle annonsører som har verken kapasitet eller kompetanse til å ta reelle vurderinger når det kommer til for eksempel return og ad spend – ROAS – rett og slett return of investment. Det er gjerne vi som hjelper kunden med å se på kampanjebasis, kvartalsvis, årsvis og slikt. Men det avhenger av kundeforholdet. Det er ikke alle annonsører hvor det er veldig stor interesse å ta dypdykket inn i de resultatene.

Vi har hørt noen annonsører nevne at de kjører interne tilfredshetsundersøkelser som omhandler mer personlig kjemi. Etter din oppfatning, hvordan bearbeides resultatene av disse? Det som blant annet kartlegges som utfordringer.

Spørsmålet når man kommer til kundetilfredshetsundersøkelser gjennomføres også hos oss, både kvartalsvis og på semesterbasis. Dette for å avdekke hvor fornøyd de er på et sett av ulike parametere, hva de er fornøyd med og hva som er forbedringsområder. Da er det som oftest kundens ansvarlig sin jobb å møte kunden etter dette er delt internt i byrået. Så tas det opp mot kunde og se hva som kan forbedres.

- **Kan dette være konkrete ting, eller er det mer overordnet?**

Det kan veldig gjerne være konkrete ting. Mangel på struktur, responstid, prioriteringer kan være slike ting. Det er jo ikke en godt skjult hemmelighet at ansatte i mediebyrå jobber veldig mye og gjerne har kontoer som er veldig store på få ressurser. Så man blir ganske presset på tid og kapasitet, som gjør at man må ta ulike prioriteringer. Da vil noen kunder kanskje oppleve å føle seg som en B eller en C-kunde. Ligge bak i køen og oppleve en annen servicegrad enn andre annonsører vil.

- **Er det en bevisst vurdering fra byråsiden? At noen kunder blir prioritert mer enn andre?**

Det er nok det, men jeg tror nok også at kommunikasjonen og relasjonene man har ute hos kundene vil være vitale for kundenes totalvurdering. Det er ikke alle annonsører som har det

behovet å få en daglig eller ukentlig oppfølging. De har kanskje mer langsiktige kampanjer som varer over lengre tid. Så lenge man har god dialog på tvers i relasjonen så vil man alltid kunne komme fram til en god løsning på hvilken grad det kommer til responstid etc.

Hypotetisk sett, er det rom for at mediebyrå kan pynte på egne resultater?

Hypotetisk sett ja. Det er jo et gjensidig tillitsforhold det her, uten tvil. Kunden bør også ha ressurser internt for å se mediebyråene i kortene. Rett og slett for å kunne avdekke eventuelle tillitsbrudd. Jeg har ikke opplevd det i vårt byrå, men man har hørt historier som har versert rundt hos andre byråer og andre kundeforhold som har gått i vasken på bakgrunn av at tilliten er brutt.

- I det tilfellet, hvordan kan det gjøres?

Hvis en kunde ikke har verken tilgang til, eller kompetanse til analyseverktøy. For eksempel Google Analytics. Det kan være en kunde hvor kommunikasjonen mellom salgsavdeling og markedsavdeling ikke nødvendigvis er så god, så kan man si at riktig tracking script for eksempel er implementert og kan vise til X antall konverteringer. Det trenger nødvendigvis ikke å henge sammen med virkeligheten. Dersom kunden da ikke har kapasitet, kompetanse, eller de har veldig mye tillit til byrået og ikke ønsker å dypdykke inn i disse resultatene. Da er det selvsagt mulig i teorien for byrået å kunne pynte på resultatene. Men det vil fort avdekkes.

Det har vært skrevet en del om diverse markedskanaler og verktøy som er lite transparent. Er det vanskelig for kunden generelt sett å få innsyn i det som skjer via tilhørende byrå?

Parallelt med den teknologiske veksten man har opplevd, har man også utviklet mange nye verktøy som gjør at vi fra byråsiden sammen med kunden skal kunne se både mediene, de sosiale mediene og alle de ulike eksterne kanalene. Vi skal kunne se de nærmere, samt kunne kvalitetssikre data og statistikk. Dette er prosesser som er utviklet for at man ikke bare skal måtte nikke til de resultatene man får, men at man faktisk skal kunne kontrollere informasjonene man får fra publisist X.

Er det visse kanaler eller verktøy hvor man bør være mer obs?

Det er et gjensidig tillitsforhold, også på tvers av mediehusene. Publisistenes rolle er også avgjørende. Den tilliten må ligge til rette, uavhengig av tilgang på systemer, når man skal gjøre medieinvesteringer. Av og til må man stole på enkelte medier, men nå i 2018 så bør

man ha kommet så langt at man ønsker å utvikle verktøy som gjør at man tilstrekkelig kan kvalitetssikre data. Vi ønsker å måle den markedsføringen vi gjør, vi vil unngå å tippe.

Ved slike «ikke-transparente» kanaler, så er jo programmatisk tatt frem som en «versting» både av medier og annonsører. Hvordan vil du sammenligne programmatisk med andre markedskanaler? Er det mindre innsyn?

Det er avhengig fra tradingdesk til tradingdesk og konsern til konsern som eier disse deskene, vil jeg tørre å påstå. Ja, det er en måte å drive datadreven markedsføring som har blitt oppskalert de siste årene. Hvor man ikke har hatt mye fokus tidligere, og det vil komme mange spørsmål, samt at mange vil være skeptisk. Dette gjaldt også da sosiale medier var nytt tilbake i sin tid. Like mange var skeptisk da, men man var nødt til å embrace it. Man må åpne armene for denne måten å drive datadreven markedsføring på da det er framtiden. Man skal selvsagt være skeptisk til investeringene sine og sørge for at man har gode nok tall for å vise til hvordan man gjør disse investeringene. Jeg mener programmatisk er noe som det kommer til å bli enda mer av. Vi er ikke like avhengig av mediene som vi var før da vi kjøpte direkte. Vi vet at forbrukerne er veldig illojale og at de søker informasjon på tvers av flere kanaler. Og det å kunne nå disse forbrukerne uavhengig av sitelister er veldig spennende og nytenkende.

Vi har identifisert utfordringer hva gjelder byråer som sitter med egne programmatiske tradingdesker. Etter din oppfatning, hvordan ser du på utfordringen at kunden vil kunne oppfatte mediebyråene som både rådgivere og selgere?

Jeg har selv vært på kundesiden og kjenner til den skeptisismen når det kommer til byrå som lanserer nye produkter og tjenester de selv vil utforske. Jeg skjønner at det er en skeptisisme annonsøren kan oppleve når man blir introdusert for slike nye tjenester som er in-house hos byrået. Men så lenge man kan vise til at visse annonseringer gir visse resultat bør man kunne selektere deretter, kontra det å tviholde på gamle direktekjøpsmetoder som man har gjort i mange år. Vi ønsker det beste for kundene våre og det bør ikke gjøre noe at vårt søsterselskap tjener mer penger eller ei. Vi jobber utrolig nok ganske siloformet sånn sett, men vi har tro på egne tjenester og det er den eneste grunnen til at disse i visse tilfeller anbefales. De viser til gode resultater.

Mener du byrå generelt er flinke til å kommunisere slike resultater til sine kunder?

Det varierer veldig fra kunde til kunde. Det baserer seg i stor grad, som tidligere nevnt, på kapasitet og kompetanse. Man har et sett annonsører som for eksempel alltid er always on og top-of-mind, da kan det være vanskelig å synliggjøre tydelige resultater for hver kampanje. Spesielt for hver kanal isolert sett. Men overordnet sett gjør vi det på hver kunde. Hvor ofte det skjer, varierer på kundeavtaler.

Er det høye kompetansekrav fra annonsørenes side for å forstå hva som gjøres?

Både ja og nei. Det er jo et terreng som har eksistert i noen år, når det kommer til for eksempel digital markedsføring. Men det kreves ikke så veldig mye å komme opp på et visst nivå heller, da vi har tilgang til så mye informasjon. Det er mange kunder som ikke har egne mediebyrå og driver in-house med mye trafikk. De har gjerne opparbeidet seg kompetanse selv innenfor gitte områder. Kompetanse er viktig når man skal se på det helhetlige bildet, men medieplanlegging og medieinvestering i seg selv er ikke magi, men skal man se de store linjene og rett og slett få en kunde fra A til B så bør man søke kanskje søke profesjonell hjelp. Det kan mediebyråene tilby.

Jevnt over, er kompetansenivået høy nok?

Det varierer også fra kunde til kunde. Større kunder har gjerne bygd opp in-house miljøer for å kunne henge med på trendene for å kunne se oss i kortene bedre. Og for å kunne tilby oss og hverandre den servicen vi begge er avhengig av. Det er ikke til å legge skjul på at når man skal gå live med en kampanje, så er man avhengig av noen som kan produsere materiellet og en kunde som klarer å holde kontrollen internt og følge med på hva som skjer. Jeg vil si at kompetansen er forholdsvis bra hos majoriteten av kundene.

Vi var inne på dette med programmatisk tidligere. Mange omtaler det som nytt og man kan argumentere for at utviklingen har skjedd veldig raskt og at det kanskje til dels er vanskeligere å sette seg inn i. Hvordan takler dere som mediebyrå dette med tanke på formidling til kunden? Forklares det godt nok til kunden hva de faktisk kjøper?

Ved onboarding av nye kunder og pitcher så legges dette mye vekt på. På eksisterende kundeforhold så har man gjerne opparbeidet seg en felles forståelse for hvilke tjenester man velger å investere i. Vi har hatt egne møter med tilgjengelige tradingdesker man eventuelt samarbeider med og har opparbeidet en tillit her. Dette for å forstå denne typen datadrevne markedsføringen. Men ja, det er nokså komplisert å forklare dette til noen som ikke har kjennskap til bransjen eller vet lite om programmatisk markedsføring generelt.

Har kundene innsyn nok i disse prosessene til å bryte det ned og stille banale spørsmål?

Når vi ser på eksisterende kundeforhold, så vil jeg si at majoriteten av de kundene har opparbeidet seg nok kjennskap til å kunne stille kritiske spørsmål til ulike funn og ulike benchmarks som er satt. Samt resultater som kommer deretter. Igjen, nye kunder og vikarer som kanskje ikke har samme kjennskap, så blir det et helt ukjent terreng og møtes med mye skepsis. Det har vi forståelse for. Som sagt, det har gått veldig fort i svingene når det gjelder introduksjonen til programmatisk markedsføring.

Hvis man ser programmatisk markedsføring opp mot andre kanaler, er det større rom for å pynte på egne resultater.

Man kan pynte på alle resultater dersom man har det som sin hensikt. Men det vil bli avdekket veldig fort. Ingen vil tjene på det i lengden når man skal legge fram tall og vise til analyseverktøy som gjerne er eksterne tredjepartsverktøy som kan kvalitetssikre tallene man legger fram. Men ja hypotetisk, kortsiktig på kampanjenivå kan man gjøre det, men langsiktig skal man vise hvilken grad av resultater det har gitt for en virksomhet, så vil ikke noen parter tjene på det.

I henhold til de siste tallene til ANFO er mange av de største annonsørene bekymret for annonsesvindel og overprising. Etter din mening, hva dreier dette seg om?

Når det kommer til datadreven markedsføring så er det ikke til å legge skjul på at det er en del bots som er laget som er med på å gi deg klikk og visninger. Men nå har heldigvis store aktører som Google jobbet daglig med å indentifisere disse for å gi reelle tall. Dette gjør at den tilliten til programmatisk annonsering i seg selv bør kunne bygges opp enda mer.

Hvorfor er det mistillit?

Det kan jo være et resultat av flere ting. Både når det kommer til manglende grad av innsikt grunnet kompetanse hos byrå for eksempel, som ikke klarer å visualisere resultatene godt nok. Man må skille mellom performanceaktiviteter og brandingaktiviteter. Det vil være vanskelig å pynte på performanceaktiviteter, salg i nettbutikk og så videre. Det er cashflow og penger som kommer inn på deres kontoer. For oss vil det si å vise til for eksempel antall konverteringer. Slike resultater kan motvirke mistilliten som ligger til programmatiske kjøp.

Du mener at det er en forskjell i kompetanse hos mediebyråer og annonsører, forstod jeg deg riktig da? Er det forskjell i kunnskapsnivået hva gjelder for eksempel medier og mediekjøp?

Det bør det være. Hvis ikke så er det få gode argumenter igjen for å bruke mediebyråer.

- Vil du beskrive denne forskjellen som stor?

Ikke på alle områder. Kunder/annonsører rekrutterer gjerne også fra byrå. Så kompetansen kan også være meget høy hos annonsørene. Men de skal jo kjøpe spesialisttjenester og konsulenttjenester, og da skal jo de tjenestene de får levert eksternt være av så høy kvalitet at de ikke selv internt skal sitte igjen med tanken om det her kunne vi gjort bedre selv.

Hvordan har dette utviklet seg over tid? Jevnes det mer ut, eller blir avstanden i kompetansen større?

Kommer helt an på hvilken medieinvestering man gjør. Bare de siste årene har det utviklet seg mye. Jeg vil si at kompetansen hos kunden har blitt høyere. Man har klart i større grad å overbevise kunden om kompetanse innenfor visse områder er viktig. Kunder har nok også bygd opp større interne kompetansemiljøer. De som fremdeles har mediebyrå har det nok blitt veldig viktig at det er gjensidig tillit, men at man også må kunne se byråene i kortene.

Brukes det mye ressurser og tid til å lære annonsørene det de trenger, eller er det mer resultatorientert?

Jeg tror det er en god blanding.

På en generell basis, hvor god innsikt har annonsører i det mediebyråer gjør på deres vegne?

Jeg vil si de har bedre innsikt. Men igjen, man bruker gjerne også mediebyråer når det kommer til kapasitet. En mediebyråavtale kan jo være nokså fleksibel som styres etter volum for eksempel. Og derav i perioder hvor man kommer til å ha stort volum og aktiviteter og ikke har muligheten til å koordinere alt dette selv. Følge alle investeringene og gjøre alle analysene. Da vil mediebyrå være til veldig stor avlastning. Og vi skal jo, og bør jo besitte høyere kompetanse i tillegg. Sånn sett bør man være positiv til å benytte byrå.

Vi er nå på avsluttende del og jeg vil gjerne presentere vår problemstilling: Hvordan påvirker informasjonsasymmetri tilliten mellom annonsør og mediebyrå. Vi har funn som indikerer at annonsørene generelt sett har tillit til sine mediebyrå og det byråene

foretar seg på deres vegne. Men at det er en særlig skepsis knyttet til programmatisk. Det er et verktøy som de selv omtaler som lite transparent. Og de er usikre på hvordan dette gjøres og om de kjøper til riktig pris. Hvordan ser du for deg utviklingen innenfor dette?

Jeg håper og tror at det går i en mer positiv retning. Og det er veldig viktig for oss som mediebyrå å være transparent overfor kundene våre. Vi ønsker ikke å sitte med medieinvesteringer som de ikke har innsikt i. Og vi ønsker å dele de analysene vi gjør og de ulike kanaluttakene på en god måte som gjør at de også kan se hvorfor vi argumenterer og begrunner de valgene vi gjør. Jeg skjønner den skeptisismen som er mot programmatisk annonsekjøp. Men den kjøpsmodellen varierer veldig fra tradingdesk til tradingdesk og fra byrå til byrå. Enkelte opererer med veldig åpne modeller der de viser hvor stor eller liten cut de tar av CPM-prisen, mens andre byråer og tradingdesker opererer mer i det skjulte og kun gir en sluttpris på kassalappen. Så jeg skjønner skeptisismen. Igjen så er jeg veldig for åpne forretningsmodeller så kundene og byråene speiler hverandre. Men til syvende og sist så er det resultatene som teller aller mest.

Ville disse utfordringene sett bedre ut om kompetansen på begge sider gikk opp?

Absolutt. Men åpenhet bør man jobbe enda mer mot. Det uavhengig av grad av kompetanse. Men selvfølgelig en bedre forståelse for medieinvesteringer og programmatisk annonsekjøp vil kunne bidra til at forståelsen til forslagene til kanaluttak og programmatisk annonsekjøp vil være høyere hos kunden.

Du nevner dette med åpenhet, er det mulig med fullstendig åpenhet i denne relasjonen?

Det er det.

Er det noe du mener vi bør se nærmere på nå som du har hørt vår problemstilling? Er det noe vi har oversett?

Kanskje snakket med tradingdeskene direkte. Snakket om forretningsmodeller og fått klarhet i hvorfor man opererer som man gjør.

Vedlegg 10: Transkripsjon intervju – mediebyrå 2

Informant: Mediebyrå 2

Dato: 28.06.18

Klokkeslett: 14:00

Varighet: 00:41:20

Litt generelt, etter din oppfatning, hvorfor tror du at annonsører benytter seg av mediebyrå?

Er det innafør å si fordi de ikke har tid, eller evnen, eller er litt for late til å gjøre ting selv? (latter). Eller jeg tror hvert fall at i den originale betydningen av mediebyrå, så gjorde man jo noe som egentlig hvem som helst ellers kunne ha gjort, i forhold til å forhandle med mediene, men at det tok tid som man kanskje ikke hadde lyst til å bruke.

- Er den fortsatt gjeldende?

Hos noen så tror jeg det er det. Ikke så mye her lenger, fordi mediemarkedet er blitt såpass komplekst, så det er på en måte utviklingen. Og nå er vi jo nesten ikke bare mediebyrå lenger, vi gjør jo så mye annet, og da går det jo på at hele medielandskapet er blitt så komplekst at det er veldig få på kundesiden som sitter på den kompetansen. Og så er det den andre fordelen, at i og med at vi sitter med ganske mange kunder, så er jo utviklingen mye raskere her enn hos en kunde. Så vi sitter jo på mye mer kunnskap, ikke nødvendigvis fordi du har folk som er smartere rett ut fra skolen, men fordi du får så mye input fra forskjellige bransjer og sitter i et miljø hvor du utvikler deg i en mye større grad enn du gjør på kundesiden. Og dermed får du et helt annet kompetansenivå i markedsføringen din enn hvis du sitter hos deg selv og gjør det selv.

Hvis du skal beskrive den generelle relasjonen mellom annonsør og mediebyrå, hvordan vil du beskrevet den?

Ja, der igjen kommer det veldig an på hvem det er. Det er jo noen kunder, for så vidt litt av grunnen til den første kommentaren, er egentlig mer følelsen jeg får på internasjonale kunder hvor du får en brief, og du får ikke noen mulighet til å utfordre den briefen, for de har allerede bestemt seg for hvilke medier de skal ha, hvilke sider de skal bruke og hva de vil. Så skal du på en måte bare sette det på. Og det føler jeg – det er en sånn – okei kanskje vi har litt mer forhandlingskraft hos mediene, men bortsett fra det er det ting man like gjerne kunne gjort selv.

- **Kommer det an på størrelsen på kunden og hvor mye penger de bruker?**

Det er kanskje noe av det, eller at de mener at de vet bedre. Vi har jo det på noen kunder og, hvor de ber oss komme med innspill og så sier de ”ja, kjekt, men vi gjør det sånn som vi vil allikevel”. Og da kan det jo være basert på at noen i ledelsen syns at TV er kjempeviktig, og de ser på Farmen, og derfor skal de ligge i Farmen – sånn i den retningen. Hos de fleste kundene er vi blitt mer og mer strategisk partner. Mye fordi vi har en veldig sterk strategiavdeling, så blir vi jo inkludert i spørsmål som går utover bare markedsføringen, men også på andre nivåer: ”okei vi skal sette opp en nettbutikk, hvordan gjør vi det?”. ”Vi skal endre målgruppen vår, hvem burde det være?”. ”Vi skal lansere en helt ny tjeneste, hvilken av disse burde vi velge og hvordan burde vi kommunisere det?”. Så på en del kunder, også på flere og flere av de største kundene, så føler jeg at det samarbeidet er blitt veldig stort, og at vi da også er en av de viktigste partnerne deres fordi vi ikke bare sitter med mediekjøpene lenger.

- **Du sier at noen er veldig rigide, er det mange av kundene som er sånn?**

Nei, det er ikke mange. Det er mulig at jeg er litt *biased* ettersom jeg har sittet i internasjonale pitcher for en kollega som har vært på ferie (latter).

- **Hvis de er så rigide på det, hvorfor betaler de en cut til mediebyrået da?**

Nei, som sagt, jeg lurer på om det er litt latskap. Eller, de er jo internasjonale kunder som skal ha kampanjer i ørten tusen land. Altså, de har kampanjer i, si 50 forskjellige land, også sitter de internasjonalt og styrer det, og hvis de i tillegg skulle tatt kontakt med mediene i alle 50 land, så hadde det blitt for mye for dem, eller ikke effektiv bruk av tid, og da er det bedre å ta det med mediebyråene. Men samtidig så tenker jeg jo også at de går glipp av veldig mye kompetanse som vi har. Så hvis vi for eksempel får en brief fra en kunde som skal holde på med en kampanje, og de skal ha 90 GRP i denne målgruppen på en to ukers kampanje, så har ikke jeg mulighet til å si ”90 GRP er ikke spesielt mye, skal vi omvurdere om vi burde investere mer i TV, eller kanskje droppe TV og gjort noe smartere?”, så er det ikke noe særlig rom for å komme med det for de har allerede bestemt seg for at det er det de skal ha. Drit i mediemiksen, vi skal ha 550 GRP på tre måneder. ”Okei, med det budsjettet, da blir det bare FOX”, ”Ja okei men da kjører vi det”. Okei (ironisk)*latter*. Det er noen få sånne, men det er veldig veldig få, og da er det stort sett internasjonale kunder som da antakelig kjører det samme i alle land.

- **I de fleste tilfeller er mediebyråene involvert i den overordnede strategiske biten også?**

Ja.

- **Litt tilbake til relasjonen, hvordan vil du beskrive den daglige relasjonen en annonsør har til et mediebyrå?**

Vi har jo en hovedperson hos oss, og ofte så er det to-tre hovedpersoner hos kundene, eventuelt en som er overordnet med det strategiske, en som sitter med det dagligdagse av planlegging og ofte en som sitter med det digitale som sitter med et eget ansvarsområde. Og så har jo alle de tre kontakt med hovedpersonen hos oss, antakelig også vår *activation lead*, som det kalles så fint. Og så har de nok ganske tett kontakt med digitalrådgiver ofte. Og på noen kunder så kommer vi som broadcast inn. Så det blir tre til fire fra vår side. Men så er det jo noen som begynner å knytte seg veldig sterkt opp mot hovedrådgiverene sine. Altså, vi har jo hatt noen kunder hvor hovedrådgiveren hos oss har bedre kontroll på budsjettene enn markedssjefen hos kunden, hvor de da ringer rådgiveren her og spør ”du forresten, hvordan ser det ut, hva er det vi har igjen av penger nå, og hva er det vi har mulighet til å gjøre, og hva hadde du anbefalt?”. Så jeg tror nok at ganske mange av dem ser på sin hovedkontakt her nesten som en sparringspartner, samarbeidspartner – altså den de snakker veldig tett sammen med.

- **Hvis du skal kategorisere relasjonen da, se for deg ytterpunktene med fullt profesjonelt og personlig, kameratslig nivå her, hvordan ville du gjort det?**

Det er litt av begge. Jeg tror nok at vi holder det litt mer på den profesjonelle siden enn den personlige siden, samtidig som man jo blir ganske godt kjent med kundene sine. Og det er jo eventer innimellom eller julelunsjer eller sånne ting hvor man blir bedre kjent på et personlig nivå også. Men vi holder nok oss mer på det profesjonelle, men med en veldig hyggelig tone. Så det er ikke bare business talk.

- **Det er en viss grad av personlig kjemi og mennesker som skal samarbeide og den type ting?**

Ja, og jeg tror jo også at de rådgiverne vi har som er best likt av kundene, er de som også greier å ha en personlig tone i alt det profesjonelle. Sånn at du føler at du virkelig bryr deg, både om dem som person, og spesielt som markedssjefer – hjelpe dem til å se bra ut i jobben sin – samtidig som man også bryr seg om selve bedriften deres og at de har suksess.

På generell basis, hvordan vil du si at samarbeidet mellom mediebyrå og annonsør evalueres?

Veldig ofte, og veldig mye *latter*. Det er jo veldig mange forskjellige sånne rateringer av diverse slag, med spørreundersøkelser som både vi gjør med kundene våre og som bransjen

gjør med kundene, og noen forskjellige medier gjør. Jeg syns ikke alltid de er helt representative.

- **Hvordan da?**

Det ene spørsmålet er jo ”hvordan er det du svarer på spørsmål?”, litt sånn evalueringsgreie – som jeg har gjort også – hvor du får en score på mellom 1 og 5, og hvis du gjør det du skal så får du en treer. Og litt det samme når vi spør kunder ”okei fra 1-10 hvordan ville du sagt at samarbeidet er?”, så har du da noen som sier 7, så spør vi ”okei, hva er det vi kan gjøre for å gjøre det bedre?” så får du til svar at ”ja, nei, vi mener at du gjør det kjempebra, men vi tenkte det er greit at du har noe å strekke deg etter”, okei, men da må de jo komme med forbedringsforslag også, hvis det bare er: ”nei jeg sier 7 fordi jeg er kjempefornøyd, og du kommer aldri til å få en tier av meg uansett”, da blir det litt urettferdig opp mot andre kunder som: ”jeg er kjempefornøyd, ti, ti, ti”, fordi de har hatt en bra dag eller fordi de synes det er en grei måte å evaluere det på. Samtidig så gir det jo veldig gode pekepinner, så jeg tenker at de spørreundersøkelsene som er mer detaljert, som spør hvordan man er på strategi, forhandlinger, rådgivning og hvor proaktive man er – de syns jeg er mye bedre, for da kan du faktisk gå inn å se hvilke områder man scorer bra og dårlig på. For da vet du bedre hva du kan forbedre deg på. Så, ja, de litt mer detaljerte syns jeg er bedre.

- **Hvis sånne undersøkelser avdekker ulike forbedringsmuligheter – hvordan tas det opp hos dere på byråsiden?**

Altså, vi tar jo hvert fall og snakker om det og om ting vi må bli bedre på. Litt med action points og hva man kan gjøre, for noen av dem er jo lette å fikse, som å være mer proaktiv – det trenger man for så vidt ikke å gjøre noe med, det er jo bare en beskjed til folk som jobber her om at vi ikke har scort så bra på den – husk å informere om det skjer noe nytt, ta en telefon innimellom. Altså den trenger man ikke gjøre noe særlig med. Nå scorte jo vi veldig bra på strategi da, men hvis de for eksempel skulle sagt at vi var dårlige på det, og dårlige på innovasjon – da tenker jeg at det er noe i hele strukturen som må endres, og det blir jo kanskje – om vi ikke scorer så bra på kreativitet, så kanskje man burde se litt på det, og kanskje ansette folk som er gode på det. Og nå har vi jo fått inn en ny person som har vunnet en del priser på sin tidligere arbeidsplass, det kan jo hende at ledelsen har gjort det nettopp av den grunnen, eller at det var tilfeldig.

- **Blir det riktig å si at undersøkelsene resulterer i tiltak?**

Ja, jeg syns det.

- **Men hvis jeg forstår deg riktig nå, så går det mer på den tilfredshetssiden til kunden, altså hvor fornøyde de er med samarbeidet, men måles**

nøkkelparametere – man skulle jo tro at kunden bruker mediebyrå for å nå sine strategier – hvordan måles det?

Jeg tror ikke det er så mange harde parameter, men vi får jo beskjed om hvordan det går med salget hele tiden – nå funker det, nå funker ikke det, da må vi gjøre noe nytt. Eller hos en kunde, der vi hadde en utfordring: ”okei her er en utfordring, den må løse – da har vi løst det – men det som tidligere var kjempebra har gått litt ned, så den ble litt halvveis da”. Så da måtte vi endre på strategien for å løfte den biten og. Så til slutt er det jo salg som er avgjørende om det går bra eller ikke, og hvis det ikke går bra så får vi jo beskjed om det, og må tenke på nytt. Men hos de fleste kundene hvert fall, så blir ikke det ansett som at det nødvendigvis er vi som gjør en dårlig jobb, men heller at vi sammen må tenke nytt.

- Men det er en måling som gjøres?

Ja, det er det. Også har du for så vidt etatkontroll, men det er et helt eget kapittel om hvorfor jeg syns at det er noe piss.

- Det er en uavhengig tredjepart som kommer inn?

Ja, og de skal evaluere hva vi gjør, men jeg syns at det ofte blir altfor vagt, og på parametere som ikke er riktige å se på. Og i tillegg syns jeg at en del av dem bare er ute etter å kunne si at du har gjort noe feil uten at det blir tatt hensyn til hva som var strategien, hva som var innspill fra kunden. Jeg tenker at før i tiden, da man fikk sånn 15 prosent provisjon på alle mediekjøpene man gjorde, og medierådgivere dro til Las Vegas med medier og sånt, da kan jeg kanskje se at det var greit å si at: ”okei, men nå kjøpte du kun på TV Norge og de tok deg med til USA – er det en link der?”. Men nå beholder vi jo ikke provisjonen fra kanalene lenger.

- Ikke i det hele tatt?

Så godt som ikke i det hele tatt. Så hvis de nå skal bedømme TV-kjøpene mine da, så er det for det ene et marked som ikke er så aktuelt lenger fordi TV-titting har falt en del, så TV-kjøp nå er noe annet enn det var for ti år siden. Og i tillegg, hvis det eneste de skal bedømme meg på er om de får best mulig pris, da gjør ikke jeg de smarteste valgene for kunden lenger, fordi TV2 er klart dyrest, og hvis de forteller meg at jeg må få ned prisen, så sier jeg ”jamen da dropper jeg TV2 da”, selv om dekning er viktig for kunden, men jeg bedømmes på pris, så da bryr jeg meg om det. Det gjør jeg ikke da, men det er derfor jeg syns at det blir litt dumt å skulle si at de skal bedømme det vi gjør.

- Er det visse kanaler, ikke nødvendigvis TV, men er det ikke kanaler som gir bedre marginer for byråene enn andre?

Jo, for så vidt, men vi gir det tilbake til kundene.

- **I alle kanaler?**

Hvisker Jeg tror det, jeg er ganske sikker. Hvert fall på TV. På online tar vi timebetalt på ting, så der er det for så vidt ikke noe. Det pleide å være det på print, men der var det sånn 15 prosent for en del år siden, men nå er det nede i 2-3 prosent. Der vet jeg ikke om vi gir de tilbake.

- **Men hva skjedde i det taktskiftet der, hvorfor ble det vanlig at pengene gikk tilbake til kunden, og at det ikke fortsatte som tidligere?**

Jeg er ikke hundre prosent sikker, men jeg tipper at noe av det er at medielandskapet ble mye mer komplekst, sånn at også omsetning er et greit mål, men det er ikke hovedmålet lenger fordi – altså TV og print var noe man brukte mye penger på, men budsjettene der er gått ned mens digitalt har gått opp, og der har du ikke de samme budsjettene og den samme provisjonen. Så jeg tipper at det har noe med det å gjøre – dette er educated guess altså, ikke fakta – jeg kan tenke meg at det har noe med det å gjøre. Jeg kan tenke meg at det har noe å gjøre med at kunder har gått på pitch til mediebyråer også har man begynt med disse retainer-avtalene istedenfor. Det vil si at kundene får alt tilbake, men mediebyrået tar seg betalt for timene de jobber istedenfor å ta en andel av omsetningen. Antakelig også for å få et tettere samarbeidet, for du stoler jo mer på – igjen, educated guess – noen som sier at ”jeg skal ikke tjene penger på å få deg til å bruke mest mulig penger – jeg skal hjelpe deg å gjøre det best mulig, så skal jeg få betalt for den verdien jeg gir din markedsføring”.

Hypotetisk sett, er det mulig for mediebyrå å pynte på resultatene sine overfor kundene sine?

Ja.

- **Hvordan da?**

Det kommer jo veldig an på hva som er målsettingen for en kampanje. Det er noen kunder der du ikke får noen konkrete mål fra dem heller, der du må purre og si ”dere skal ha den kampanjen, hva er det som er tanken” – ”vi skal ha app-nedlastinger” – ”jamen hvor mange er det som er et bra resultat?”. Så er det ikke alltid du får svar på det, og da blir du alltid litt sånn ”ja okei, greit, da kan vi jo si at mediemålene var bra da”. Og så kommer det jo veldig an på hva du fokuserer på. Jeg kan lage en plan til deg om at du burde bruke TV, og jeg kan lage en plan til deg som sier at du ikke burde bruke TV, med samme målgruppe og parametere, for det kommer helt an på hvordan jeg skal vri det. Jeg kan enten fokusere på ”ja, men målgruppen din er kvinner og de har en bra indeks”, eller så kan jeg fokusere på at ”ja, men TV-seing har gått ned, og det er veldig dyrt, og derfor burde vi ikke...”. Så det er helt klart

mulig å vri formuleringer til det du vil at de skal si. Og jeg tenker også at med digitale kampanjer, så kan du snakke om at ”å, den var ganske dårlig så den engasjerte tydeligvis ikke”, eller jeg kan nevne at ”men se så mange impressions vi hadde”. Eller på en *true view*-kampanje: ”nei, kjempebra *view rate*, men det betyr færre impressions, men det er ikke så nøye fordi det betyr at flere likte innholdet vårt, og de så på det”, eller så blir det en ”ja, nei *view raten* var helt normal og innafor, men derfor fikk vi flere impressions, og siden de første fem sekundene var effektivt, så betyr det at vi har nådd enda flere med det gode budskapet”.

- Det stiller ganske skarpe krav til mottakeren, altså annonsøren?

Ja, altså, vi har jo noen kolleger som har gått til kunder med andre mediebyrå enn oss, som har da fått første planer og da sagt ”nei det her kunne jeg satt opp på fem minutter. Skjerpings. Gjør det en gang til”. Eller: ”ja her er planen vi gjorde” – ”ja okei, men dere hadde denne planen på Facebook, hvordan optimaliserte dere det i løpet av den siste måneden” – ”*mumler* Ja, nei, det gjorde vi ikke” – ”okei, greit, burde vi kanskje gjort det?”. Og da har du kanskje folk hos kunden som ikke vet noe bedre for så vidt, fordi de ikke har sittet med det selv. Men sitter du i et byrå, da vet du om alle mulighetene, og derfor tenker jeg at det er veldig viktig at vi holder hverandre accountable her (i vårt mediebyrå), spesielt med tanke på de kunderådgiverne jeg sitter og jobber sammen med, at de er utrolig flinke til å utfordre oss til å si ”okei, det her er planen, hvordan har det funket, hva burde vi endre på, burde vi endre noe langs veien?”, siden de virkelig bryr seg om å gi kunden best mulig (resultat). Men det er nok ikke alle som er like gode på det. Og da merker man jo da forskjellen i kunnskap hos kunden i motsetning til et mediebyrå. Ikke nødvendigvis at de er dummere eller noe sånt, men at de ikke sitter med det til daglig og ikke har den erfaringen eller kunnskapen om bredden av muligheter.

Vi har avdekket noen funn hos annonsørene om det vi kan kalle ”ikke-transparente kanaler” og ”ikke-transparente verktøy” der de vil si at det er mangel på innsikt. Kan du si noe om sånne type kanaler eller verktøy. Er det noen ting som er mindre transparent enn andre?

Jeg tror noe av det er – altså, programmatisk har jo fått en del kritikk på akkurat det der, at man ikke vet akkurat hva man kjøper – som jeg tenker er, ikke i vår avdeling for de er kjempeflinke på det, og de jobber jo for så vidt med en white list, ikke med en black list, så de har siter som de har godkjent – og da kjører vi kun der – mens andre kjører black list som sier at vi ikke kjører her og her, men da har du potensielt andre som du ikke har tenkt på som du kan dukke opp på, men det skjer ikke hos oss. Og hvis kunden spør, så får de en oversikt over

alle sider hvor de har vært og hvor pengene går. Men det er ikke alle som er like gode på akkurat det der. Ellers så tror jeg jo også at det har litt å gjøre med hva som er enkelt å forstå. Ref. Share of voice-målinger på TV, de er lette å forstå, de er lette å forstå opp i systemet, så da blir det ofte til at det er det man rapporterer på og det man måler, for alle sammen skjønner ”okei, du har hatt 20 prosent av trykket på TV innenfor din kategori”, men hvis det blir en ”ja, du hadde så mange impressions og så mange klikk og så mange konverteringer og sånt”, da blir det mer og mer komplisert, og da ”okei, vanskelig, ta heller bare enkelte stikkpunkt med ting som er lett å forstå og lett å selge videre”.

- **Hva med sånne kanaler da, og hvis det er parametere som ikke er så enkelt å forstå – hvordan takles det i kommunikasjonen fra mediebyrå?**

Det er jo da viktig å forklare det tydelig, altså både når man velger ut medier, at man sier ”vi har bestemt oss for å kjøre denne plattformen”, eller da hvis vi skal kjøre programmatisk ”det betyr at – dette er noen av de potensielle sitene vi kan ende på”, prøve å forklare at vi kjøper en bruker, ikke en side, det betyr at vi er mer målrettet, mer nøyaktige. Ja.

- **Etter din mening, er mediebyråer flinke nok til å bryte ned de kompliserte tingene for kundene sine?**

Tja, med tanke på diskusjoner rundt diverse ting rundt mediebyråene så er jeg ikke helt sikker. Det samme gjelder influencer marketing der du har hatt en diskusjon rundt om det er verdt pengene eller ikke, og da er det jo veldig viktig at man i forkant sier at vi anbefaler dette, men vi anbefaler det ikke for rekkevidde, vi anbefaler det fordi de har mulighet til å snakke med målgruppen som løser denne typen oppgave. Ikke sant, her skal vi løse *dette*, og da funker det bra. Men hvis du bare sier at vi skal kjøre en influencer-kampanje og ikke sier noe spesifikt om hvorfor eller hva målsetningen er, da ender du opp med at man sier at det ikke lønner seg. Så jeg er ikke helt sikker på hvordan det er hos andre mediebyrå, men jeg mener jo at vi er ganske flinke på det hvert fall.

- **På andre siden da, er annonsørene flinke nok til å sette seg inn i det de kjøper?**

Sikkert ikke alltid. Noe av det kan jo også være at de ikke alltid vet hvilke spørsmål de bør stille. Du har jo noen kunder hvor du føler at de løper på en måte etter hver eneste ball om kastes. Altså, innsiktsavdelingen kommer med en analyse på noe, så bare sånn ”supert, da gjør vi det”. Og så kommer noen andre og sier noe, så bare ”å, da gjør vi det”. Så sier for eksempel da de andre noe som ofte ikke er realistisk i det hele tatt, som for eksempel at kino funker bra, vi må bruke mer penger på kino. Men vi ligger allerede i alle filmer, så da ligger vi to ganger per kinofilm, og det lønner seg jo ikke. ”Vi burde bruke mer penger på TV” – ”ja, men da betyr det at vi bare øker frekvens, er vi sikker på at det er smart?” – ”Nei det er det jo ikke” –

”Ja, okei”, så har du et møte med dem der de er helt enige. Så kommer det en eller annen undersøkelse, eller en eller annen ny trend som de har lest om så er det bare sånn ”å, ja men det må vi jo gjøre” – ”ja, men skal vi kanskje tenke om det er riktig og smart?”, det skjer ikke alltid.

- **Er mediebyråene flinke nok til å si ifra?**

Igjen så tror jeg at vi hvert fall er det. Jeg satser jo på at de fleste er det, i hvert fall til å si ifra, så kan det jo hende at kunden da sier at de vil gjøre det likevel, og da får det bare være med det – da har man hvert fall sagt fra om det. Men, ja, det er nok litt med det å løpe etter trender og ikke analysere det. Men der er vi nok – jeg tror hele bransjen har vært litt – har gått litt i den fellen der det har kommet nye muligheter, så er det bare ”ja, kjør”, så har man ikke helt tenkt på hva det faktisk er fordi det er nytt og kult.

- **Ja, byråbransjen også da?**

Ja, bransjen totalt sett. Det med video da for eksempel, det lønner seg ikke enda å kutte alt på TV og legge alt på web-TV, spesielt ikke med de prisene man ofte får der. Og der, helt objektivt, så syns jeg det er veldig bra at vi i broadcast sitter med online-video får et mer helhetlig bilde av det, mens hvis du ser på det som noen ganger blir kjøpt av digitalrådgivere som kommer med et annet perspektiv så blir det egentlig helt hinsides hva som er blitt betalt for en videovisning for eksempel, hvor det da går litt på formuleringen igjen. Altså hvis du skal kjøre en videokampanje med målsetning om å få flest mulig fullførte visninger, da legger du ikke den på Facebook, selv om veldig mange gjorde det i starten fordi ”*ironisk* ja, men se på den dekningen” og da er det bare sånn ”ja okei, du har fått kjempedekning på ett sekund av video – topp – hva har det egentlig ført til? Ingenting”. Så da blir det jo mye bedre å si at ”okei, vi skal kjøre video på Facebook, men det er fordi det fanger oppmerksomhet, men vi må bruke de første to sekundene effektivt, og det må passe inn i det vi ellers gjør”, og så blir det på en måte en strategi for seg selv, med ganske tydelig informasjon om at vi ikke gjør dette for fullførte visninger, vi gjør dette her for å få folk til å se på hele. Så der er det den kommunikasjonen som spiller inn igjen. Men ja, jeg føler at det var en del sånne kjøp av online video da det først kom som ikke var helt gjennomtenkt – det var litt mer sånn ”å, dette er kult”.

- **Fra begge sider av bordet?**

Ja.

Vi var så vidt inne på dette med programmatisk tidligere, og det blir jo nevnt som nytt og mye å sette seg inn i og vanskelig å forstå, men vi har et inntrykk av at man kan

plassere programmatisk i en egen kategori med tanke på hvor fort det er implementert og at det kanskje på visse områder er mer komplekst enn andre. Etter din mening, er det andre regler med det enn det var med andre kanaler da det var nytt?

Hm, jeg vet ikke om det er andre regler enn bare at utviklingen har gått veldig fort. At kanskje kommunikasjonen har vært helt tilfredsstillende. At det har vært veldig mye i mediene rundt det, men det er jo litt sånn generelt på bakgrunn av det andre som er i mediene om dagen, som personvern og GDPR og data – det er jo et stort tema for tiden. Og jeg syns jo det er kommet artikler om det som egentlig bare er skrevet for å skape sånn kaos og oppmerksomhet, og – hvilket ord skal man bruke da – på en måte for å piske opp stemningen litt da. Altså for eksempel, du hadde det med en kunde hvor en annonse dukket opp på Breitbart, og så var det en journalist som hadde gått inn der for å lese om Trump, også fikk han en annonse fra en av våre kunder og så bare ”men hvorfor annonserer dere der?”, så er det liksom ”ja, men vi rettet det jo mot deg, og ikke mot den siden, og så var du bare tilfeldigvis der” – og det er jo ikke nødvendigvis en veldig negativ side, den er bare veldig, veldig mot høyre, men hvis du har en artikkel som er for Sylvi Listhaug, er det liksom innafor å si at ”der skal vi ikke ligge, for det er ikke lov”, når det jo er ganske mange som mener at det hun sier er ganske fornuftig ikke sant. Så da er du jo i grenseland med tanke på hva som er *freedom of speech*, og hva er ikke det. Og da å skrive en artikkel om at programmatisk er forferdelig, det blir litt dumt, for da har du ikke satt deg inn i at ... spørsmålet blir jo heller ”hvorfor var du på den siden”, eller ”hvorfor var kunden på den siden?”. Og, ja, jeg syns det har vært en del støy rundt det som ikke er helt basert på sannheten, samtidig som det er noe nytt, og da har kanskje ikke folk den kunnskapen de trenger for å se hva det egentlig er. If that made sense.

Vi var litt inne på denne kunnskapsforskjellen mellom annonsører og mediebyrå når det gjelder mediekjøp – kan du beskrive denne forskjellen? Er den stor, er den liten, hvordan utvikler den seg over tid?

Det kommer igjen veldig an på kunden da. Det er jo flere og flere kunder som har folk sittende hos seg som er veldig interessert og engasjerte, i hvert fall i visse aspekter av det vi gjør. De er kjempegode med for eksempel dette med sosiale medier og influencere fordi de syns det er spennende og bruker tid på å sette seg inn i det. Mens du da har andre kunder som ikke bryr seg så mye, og stoler på at det vi gjør er fornuftig og bra. Og noen ganger har du folk som sitter der og bryr seg veldig mye, men som også sitter med et veldig snevert bilde og som ikke har sett helheten, og da ikke nødvendigvis alltid har de beste tankene rundt hva som bør gjøres, men *latter* ganske sånn satt til det de mener er best. Så det kommer veldig an på

altså. Men du har jo noen bedrifter som investerer i å kunne ha sine egne folk som sitter med alt av adwords-kjøp for eksempel eller dobbeltklikk.

- **Ja, at de tar mer eierskap til dette, er det en trend? Er det mange som gjør det?**

Det er vel litt mer vanlig, men jeg tror ikke det er helt en trend enda. Jeg tror det er mer at det er noen som gjør det, så får de noen fordeler ut av det, mener de selv, samtidig som vi som byrå fortsatt har fordelene av at vi sitter med flere kunder som og at vi derfor får tilgang til nye ting enda litt før dem.

- **Er det ønskelig for byråene at kundene tar mer eierskap selv?**

Tja. Det riktige svaret er vel egentlig at det ikke er det, i og med at det tar bort noe av det vi tjener penger på, for så vidt *latter*. Så det er jo i så fall en ulempe, samtidig som det sikkert ikke er dumt at de har litt mer kunnskap, sånn at man sammen kan vokse enda mer, så man slipper å måtte forklare hva en TRP er, man kan heller snakke sammen om hva man synes er effektivt da.

- **Ja, så det er fordeler og ulemper med det?**

Ja.

- **Når det oppstår situasjoner der det er åpenbare forskjeller i kunnskap, hvordan håndteres det fra byråsiden?**

Neimen, det er jo bare å prøve og forklare det best mulig. Også enten bare sende over presentasjoner med informasjon, eller ja, invitere de til et møte å forklare dem at ”akkurat sånn”. Jeg har hatt et par sånne møter der jeg må forklare hva YouTube er, ”det er en plattform hvor man deler videoer – ja det er ganske stort, og nei det forsvinner nok ikke med det første” *latter*. Det blir jo bare at man sikrer at man bruker tiden på å forklare det så godt som mulig.

- **Etter din mening, er det stort fokus fra byråsiden å lære opp – å få kunden *up to speed* om det som gjøres – eller er fokuset på effektiviteten?**

Det er en kombinasjon av begge to. Du må gjerne forklare dem hva du gjør for å kunne vise dem at det har en effekt. Så, eller så blir det sånn ”this is magic, and this is the result” – det er jo ikke det vi gjør heller, det er jo en forklaring på hva vi gjør. Vi forklarer og prøver å øke kompetansen hos dem, og snakker ikke bare om effekter vi har – for ellers blir det litt sånn *lager lyder for å vise at ting går fort*. Det blir ikke helt rettferdig heller overfor kunden, og da bygger du ikke opp et tillitsbasert forhold heller. For det er nok der den skepsisen kommer fra og, at kunden ikke helt forstår hva mediebyrået har gjort. Da begynner du å stille spørsmålstegn ved at det ikke er nok transparens, ”jeg vet ikke hva de gjør”, men hvis du kan

forklare at ”vi har gjort dette, sånn funker det, dette er resultatene” så får du et mye bedre ståsted å jobbe ut ifra.

- **Hvis jeg skulle lekt djevelens advokat og snudd den på flisa og sagt at ”kan man ikke sett på det kynisk sett som at mediebyrået jo er betalte rådgivere for kunden, så hvis kunden ikke ønsker detaljer, bare resultater, er ikke det noe byrået må si ja til”?**

Ja, altså, det kan du jo for så vidt gjøre, men da er det jo ofte sånn at vi sender over en presentasjon, så er det veldig sjeldent at de faktisk – eller ikke veldig sjeldent, det blir feil – men det hender at de ikke tar tiden til å lese gjennom hele, men da har de hvert fall muligheten til å gjøre det.

Problemstillingen vår er hvordan informasjonsasymmetri påvirker tilliten mellom annonsør og mediebyrå. Denne kunnskapsforskjellen da, og hvordan det kommuniseres, så har vi funn som indikerer at annonsørene generelt sett har tillit til mediebyråene, men at det er skepsis knyttet til spesielt dette med programmatisk og verktøy som de mener er lite transparente da. Hva tenker du om det?

Jeg tror det handler om at man ikke har vært tydelige med informasjonen om hva det er, og at man kanskje har hoppet på det før det var klart. Jeg tror nok at det er noen bedrifter som ikke er like gode – altså dette har jeg hørt fra noen andre medier også som da tilgjengeliggjør varelageret sitt for blant annet vår trading desk og andre – og da er det en del som har sagt at vår er bedre enn de andre. Da både i forhold til innholdet de har tilgang til, men også kompetansenivået. Og det er jo veldig synd da, når det er såpass stor forskjell i markedet, og hvis noen da utnytter det på noen måte. Så, nei, jeg kan for så vidt skjønne at de sier det, og så tenker jeg at det er dialog som er løsningen for å sikre at kunden forstår hva det er vi gjør, sikre at vi er transparente når vi har programmatiske løsninger – som jeg jo føler at vi er.

- **Er det mulighet for en helt transparent relasjon?**

Ja. Det er ikke sånn at vi bevisst skjuler noe av det vi gjør for kundene i hvert fall. Det er jo kanskje noen detaljer som de ikke er så interesserte i. Altså om jeg bruker det søkeordet eller et annet søkeord, det er kanskje ned på et detaljnivå som de ikke nødvendigvis trenger å vite, og da er det heller bedre å si at ”okei, jeg har optimalisert det”, og noen ting som at ”okei, dette funket ikke, derfor gjorde jeg dette”, men at de som ikke trenger å vite alle femti søkeordene vi optimaliserer på. Men hvis de spør så får de jo det naturligvis, da er det heller at de ikke får de fordi man føler at det blir litt for detaljert til hva de har behov for. Jeg sender

ikke en visningsplan på TV fordi jeg ikke tror den vil gi noen relevant informasjon, men hvis de spør så sender jeg den jo naturligvis.

Vedlegg 11: Transkripsjon intervju – Annonsørforeningen (ANFO)

Informant: Annonsørforeningen (ANFO)

Dato: 15.03.2018

Klokkeslett: 12.00

Varighet: 00:56:01

Vi så i undersøkelsen fra 2016 at det var mistanker om skjulte inntekter og svindel med annonsering og mangel på åpenhet, og det er kanskje den ”mangelen på åpenhet” vi ønsker å se nærmere på.

Det er veldig bra, for nå er det jo for så vidt proklamert høyt og tydelig fra World Federation of Advertisers, at 2018 er ”the year of transparency”, så det passer veldig bra. Veldig mye av det jeg legger ut på LinkedIn går på digitale utfordringer, transparens, Google og Facebook som turer frem og alt som det der, ikke sant. Og litt sånn stikk til mediebyråer sånn innimellom *latter*.

- **Ja for mediesiden har jo en veldig stor rolle her de og, som Google og Facebook.**

Jada, og sant, transparens er jo (...) jeg skjønner ikke hvordan for eksempel mediebyrå kan gå ut og argumentere mot transparens. Alt annet blir jo åpent, så hvordan kan du argumentere for lukkede løsninger?

- **Men hva er det dere oppfatter at argumentasjonen deres er?**

Innsyn i avtaler er det jo, sant. Hvis du kjøper en ting så må du vite hva du kjøper og så videre ikke sant. Du skal vite hva slags marginer du har, og sånne ”sorte bokser” der du ikke vet noen ting (...). Sånne typer som (*sensurert byrå*) som er en sånn trading desk eller (*sensurert byrå*) er jo en black box. Hvis det er en black box så er det ingen som vet, eller har tilstrekkelig innsyn, og du må jo ha tilstrekkelig innsyn for å kunne vurdere, egentlig, om det er bra, hva koster det, hva kan det bidra med, hva slags marginer har det og alle de greiene der.

- **Hva er argumentasjonen til de mediegruppene da?**

Det er vel at det - jeg tror ikke at de har noen god argumentasjon på det. Det er akkurat det samme som den der programmatisk verdikjeden der du plutselig skulle få påslag på 20 prosent ”tech-kostnader”. (...) uten at noen har svar på hvorfor du skal ha det. Det skal godt gjøres å akseptere at ting ikke skal være transparent, det synes jeg er litt vanskelig. I hvert fall i verden sånn som den er blitt. Google og Facebook er jo ikke transparent, og disse nettverkene til Facebook og Google er jo heller ikke bare god. Det foregår mye dritt i de, det

er der det er mye sånn der brand safety-saker, det er det der foregår mye ad fraud, når du kommer ned i longtailen på dette her. JP Morgan, den amerikanske banken jeg har referert til flere ganger, de annonserte programmatisk for fire hundre tusen siter. Og i etterkant av den der YouTube-skandalen som var i fjor vår med nazipropaganda og terror, IS og alt sånn som dette, tok de den ned til syv tusen og fikk akkurat det samme resultatet. Så det er liksom (...) når du ikke vet hva du kjøper så ender du opp på steder du ikke bør være.

- **Den YouTube-skandalen handler om at annonsører blir knyttet til uønsket innhold på YouTube, ikke sant?**

Yes, det stemmer. Det var første gang vi hørte om det her brand safety-greiene. Det var i fjor vår, sant. Og da var det primært nazipropaganda og terrorpropaganda som ble knyttet opp til dette. Og så kom det jammen igjen i fjor høst da, men da ble det knyttet opp til barneporno og sånt som det, sant, så det var da de gikk rundt og sa de skulle ansette fem eller ti tusen mennesker som skulle moderere feeden på alt som ble lagt opp. Og YouTube er da eid av Google... Så det er sterke krefter i sving her, og Google og Facebook, de bruker jo ganske mye ressurser på å bekjempe dette. Men samtidig så er det de som tjener mest på dette og.

- **På at det er uønskete knytninger?**

Ja, fordi det ligger jo på YouTube for eksempel, og alle disse nettverkene til Google og Facebook og, det er jo der det foregår ad frauds. De tjener penger på det, og samtidig ønsker de å bekjempe det. Og det er mange parter som tjener penger på det uten å egentlig vite om det. Alt henger sammen, for mediebyråene kjøper dette og det er jo på mange måter de som har bygd opp dette programmatisk, ikke fordi at annonsører egentlig har bedt om det, og ønsket å kjøpe automatisert, det er jo fordi at mediebyråene så at "her kan vi tjene penger". Hvis vi ser hele verden under ett, eller kommunikasjonsbransjen globalt, så er det seks store konsern som regulerer nesten alt. Du har dette som heter WPP som er fire-fem mediebyråer, det som heter (*sensurert*), også har de en rekke reklamebyråer type Grey og Beverly og alt sånn som dette her, også har de PR, også har de til og med (*sensurert*), altså de som driver markedsanalyse, de er giganter sant. Det er én av disse seks. Også har du det som heter OMD-systemet, som er OMD og (*uklart*) og en rekke mediebyråer og reklamebyråer. Du har (...) skal vi se, Havas-group som er en annen gjeng, du har Interpublic, de som eier McCann-systemet, de som også har mediebyråer. Sant, du har fem-seks som styrer omtrent alt som foregår der ute. Og hvis du ser der de tjener penger nå, det er ikke på den kreative biten, de tjener penger på mediebiten, altså på den mediebyrågjengen, det er der de tjener penger. Det er av sånne grunner de har utviklet sånne programmatisk tilbud. Og i det programmatisk systemet, når du kommer langt ned i longtailen, da får du mye ad fraud og type brand safety-

saker, fake news, alt sånn som dette. Det er det som egentlig er grunnen til at vi drar inn det med mediebyråer, for mediebyråene sier at ”det her skal vi håndtere, dette er en sånn whitelisting som vi skal drive med for at vi unngår dette”, men det fungerer jo ikke godt nok, for det er jo reaktivt, det er alltid noen som ligger i forkant og så kommer fløytene. Så det er det som er problemet i den digitale annonsørøkonomien nå, at det er for mye midler av budsjettene til annonsørene som ikke settes optimalt i bruk. Tidligere var det sånn at, la oss si at du hadde hundre tusen kroner, så brukte du ti tusen til byrået ditt og nitti tusen i media. I dag er det sånn at i den der programmatic waterfall at hvis du har en hundrelapp – når den kommer til media så er det kanskje bare førti kroner igjen. Og forskjellige trading desker her og der, og tech-leverandører her og der som forsyner seg av dette. Så er det kanskje en førtilapp som kommer igjen da, og da kommer kanskje ad fraud i tillegg, og så kommer viewability – at annonsen er blitt vist men ingen har sett den – sant, så det er så mye som egentlig har gått galt i dette her. Og det er det vi prøver å skrive lite grann om. Så hvis dere skanner gjennom det jeg har skrevet så får dere et godt bilde av det.

- **Hvordan vil du beskrive samspillet og de ulike rollene til de tre aktørene (annonsør, mediebyrå og mediehus), og hvordan fungerer det?**

I utgangspunktet kan vi si det at i dag er det kanskje ikke en trekant, det er vel mer en firkant. Du har mediene, de er for så vidt greie, men de har fått ganske tydelig utfordring fra Facebook og Google etter hvert da. Og så har du reklamebyråene som lager materialet. Og så har du mediebyråene som plasserer. Og så har du annonsørene da. Og i utgangspunktet så er det jo sånn at normalt så fungerer jo dette helt greit, fordi annonsørene kjøper en tjeneste som de egentlig ikke har mulighet til å ha – de kan jo ikke ha alt internt. Nå har jo dette fungert sånn måtelig bra i mange mange år. Situasjonen er vel ikke verre når enn den har vært sånn gjengs.

- **Vi har sett tall på at mer og mer penger går gjennom mediebyråer?**

Jada, mediebyråets posisjon er jo, er jo (...). Altså det er jo en større andel ut av totalomsetningen. I det norske reklamemarkedet er det sånn cirka tyve milliarder, og halvparten av det kanskje går gjennom mediebyråene. Og vi ser jo at i den undersøkelsen vår at mediebyråene har gjort seg viktigere hos kundene, på bekostning av de tradisjonelle reklamebyråene. Og det er sannsynligvis fordi de har tall, og dokumentasjon på at mulighetene. Altså, et kreativt byrå er fremdeles litt som intuisjon og litt sånn kreativt da. Men alt er for så vidt viktig, og kreativitet er jo et viktig virkemiddel da, sant. Men det har jo vært, så lenge jeg har vært i bransjen, har det vært litt sanne gnisninger mellom reklamebyråer og mediebyråer. Og jeg synes jo for så vidt at de er ganske like i dag som da de var da jeg

begynte i bransjen i sin tid. Selv om de fleste vil nok si at sånn er det ikke lengre. Jeg opplever det ganske sånn, og det er veldig mange som snakker ganske åpent til oss om dette.

- **Er det en oppfatning om at fotavtrykket til mediebyråene blir sterkere?**

Ja, det er en veldig god observasjon. Og det er mange som synes det er litt synd. For det er klart – hvis kreativiteten er virkemidlet, så kommer det for så vidt før plasseringen. Men det er klart at hvis mediebyrået gjør seg viktigere på bekostning av reklamebyrået, så blir det kanskje sånn at det blir gitt en føring fra et mediebyrå til et reklamebyrå på at det er det de skal lage, og det er ikke gitt at det er riktig. For liksom, hva kom først av høna og egget, det blir litt sånn. Men der er det litt spenninger fortsatt, og de spenningene synes ikke jeg er blitt så veldig mye svakere. Men det er ganske stor forskjell på mediebyråene, du har disse seks store (...) de har en helt annen interesse enn for eksempel et norsk mediebyrå, og det går jo på at de er børsnoterte selskaper, og hvis du er et børsnotert selskap så skal du forvalte dine eieres interesser. Det ligger jo nedfelt. Jeg tror ikke noen i det norske mediebyråmarkedet bevisst prøver å lure noen, men du har en selskapsstruktur og en systemstruktur rundt deg som på mange måter gjør at du får et sett produkter som du må selge. Du får krav til inntjening på visse kanaler. Det kan være kickback-avtaler som ingen vet om. For eksempel Google, Facebook, det er klart at de betaler penger til de store mediebyrågrupperingene avhengig av omsetningen. Men det kan jo foregå på et helt annet nivå enn i det norske markedet. Det kan være på globalt nivå det. Når for eksempel Mediacom har hatt en omsetning som tilsier sånn og sånn for eksempel i Google i de og de markedene, så går det penger tilbake – det er (...). Du klarer aldri å bevise det, men det foregår sånne ting. Og det er ikke sikkert at det norske markedet har noe med dette å gjøre i det hele tatt, at de er involvert i det hele tatt, men de trenger ikke å vite om det en gang.

Er ikke mediebyråets rolle en form for vaktbikkje opp imot mediehuset?

Nei, det blir feil. Det er vi som er (...), hvis det er noen som er vaktbikkje er det sånne som oss. Men mediebyråene er de som handler, de som kjøper og forhandler media på vegne av annonsøren.

- **Og da blir jo rollen deres å skape merverdi for sine kunder?**

Ja, de skal hvert fall kjøpe til best mulig pris da. Men de skal også kjøpe det som er riktig, det som objektivt er mest riktig. Og det er jo det som er litt av problemet i den systemstrukturen. Når de har fått krav til at de skal kjøpe i de og de kanalene, fra et nivå lenger opp. Eller et, for eksempel på et europeisk nivå, ”husk å putte masse penger i Google og Facebook”, og sånne ting.

- **Det er ganske intrikat det du beskriver her ...**

Ja, det er det, det er ganske intrikat, og det er ganske vanskelig. Og det er mange som snakker om det, men det er ikke alt som du klarer å bevise. Men du ser jo det, det er mange annonsører som mistenker noen her for at det er ting som ikke alltid tåler dagens lys. Det er jo derfor dette med tillit og transparens og sånn egentlig er en greie. Men samtidig så er det jo en tjeneste som vi etterspør, da. Men jeg syns jo per definisjon så skulle de være nøytrale og objektive rådgivere. De er jo ikke alltid det hvis det ligger føringer på kanaler. Hvis de forfordeler sine egne produkter. Sine egne trading desker for eksempel. (*sensurert*), trading desken i (*sensurert*), hvorfor er det sånn at når (...) la oss si at (*sensurert*) skal si til meg som er kunde, også skal en sånn og sånn andel være programmatisk, og det gjør vi via denne trading desken. Hvorfor det? (*Sensurert*) er et egenutviklet produkt i deres egne systemer, som de har høyere marginer på enn for eksempel en annen trading desk.

- **Men argumenteres ikke det med at det er deres spesialitet innen programmatisk, at det er det de har erfaring med?**

Nei, det er jo trading – det er jo automatisert dette. Det er jo ikke folk en gang. Og det er en black box – så det er egentlig ingen som vet hva de kjøper seg inn for, hva de selges videre for. Hvis alternativet for eksempel er å kjøpe programmatisk direkte til media, sant, da er det en mye kortere verdikjede, og mye mindre som kan gå galt. Du kan jo for eksempel kjøpe programmatisk på Schibsted sine sider, og da vet du eksakt hva du får. Du får Aftenposten, Finn, VG og en haug med sånne. Det er jo sannsynligvis mye riktigere for en norsk aktør, enn å kjøpe programmatisk i (*sensurert*) og ende på en sånn luguber site langt uti verden. Det er ikke så mye norsk trafikk, men du møter de kanskje på American Rifle Association eller Breitbart. Det er jo sånn – det er blitt kjørt sånne caser nå, du finner annonser tilpasset for deg på Breitbart, men det er ikke sikkert at den annonsøren som er der vet at han er der, det vet han sannsynligvis ikke i det hele tatt. Og det er ikke sikkert at han ville ønsket å være der. For det har jo med merkevareverdi å gjøre og, og det er ikke alle steder du bør være. Så hver gang jeg går inn på Breitbart, og det gjør jeg jo i forbindelse med sånne innlegg som jeg viste, så treffer jeg på annonser som er rettet mot meg, til meg selv, og jeg forstår hvorfor de er der. Så programmatisk fungerer, de må bare få kontroll på dette. Og dette er jo en jobb som mediebyråene bør gjøre.

- **Klarer man ikke å spisse det man kjøper mer nå?**

Jamen per definisjon så er jo programmatisk, det er en målgruppesentrering da. Før var det sånn at du kjøpte media, og media hadde en målgruppe sant. Og det var for eksempel sånn at målgruppen til Aftenposten var litt høyverdig enn målgruppen til VG, for de tjente litt mer og

hadde litt høyere utdanning. Men du skjøt jo litt med hagle, for du visste jo ikke hvor mange du traff og sånn som dette, men det funket jo ganske bra den gangen og. Men nå er det sånn at all fokuset er på målgruppen, og disse profilene – hvordan de ser ut – uten at du er så opptatt av akkurat hvor du er til stede. Men du treffer veldig smalt, og du treffer veldig riktig, og det er på mange måter fint, men du må få call på alt som går galt i dette her da, og det er ganske mye. Og så ser du at stadig flere tenker at ”hvis du skal vokse, så må du skyte litt bredere igjen. Du må ha TV på banen og så videre”. For du vokser ikke bare ved å kommunisere til den lille menigheten som du kjenner fra før. Så der er det nok en del som har bommet.

- **Men hva har gitt programmatisk den posisjonen den har i dag?**

Programmatisk er utviklet av de store finansfolkene som eier mediebyråene. Spesielt (*sensurert*), som er en del av (*sensurert*), da. Det er den største globale aktøren her. Og dette er jo på mange måter real time bidding, det er jo sånn terminologi og sånt språk som vi har brukt på børsene i alle år. Men der har det vært transparens, og det er litt av forskjellen.

- **Er det mulig å gjøre det helt transparent?**

Ja, det tror jeg. Ja. Vi er jo i 2017, nei 2018. Alt er mulig. Så det er ikke annonsørene som har drevet fram dette programmatisk – det er mediebyråer. Og det er jo effektivt, jeg er ikke motstander av det. Det er bare det at det har medført så mye tøys og tull i tillegg. Det er for mye penger som søles bort. Og så ser du at det fungerer ganske bra likevel, men tenk hvor godt det kan fungere om du får kontroll på alt som går galt. Det er mitt poeng.

- **Unngår du at mediebyråene og mediehusene driver samarbeid med programmatisk?**

Du kan jo – og det som vi ser da – det er jo at jo mer programmatisk det blir, jo mer inhousing blir det, at en del store annonsører rundt omkring – det er klart Norge er ikke så stort – men det er det vi merker, at jo mer programmatisk, det betyr også insourcing, at det er en tjeneste de tar inn selv og at egen markedsavdeling skal jobbe med det. Det blir strategisk såpass viktig at de må sitte ganske tett på. Så det er nok en konsekvens ut av det. (...) Men samtidig – hvis vi går tilbake til – i teorien så er det jo heller ikke sånn at - hvis jeg er annonsør A, jeg kan jo gå rett til Amedia og kjøpe programmatisk. Jeg trenger jo ikke gå til et mediebyrå. Og sånn blir det nok litt mer av, du ser jo at mediene på mange måter posisjonerer seg i en sånn retning, at de ser gjerne at annonsørene går direkte til mediene. Fordi nå er det så mye teknologi. Dette er hyllevareteknologi, sånne typer programmatisk kjøp. Og både Schibsted og Amedia er blitt ganske store på det her. Og det er to teknologier som ligger i bunn, det er Google sitt teknologiprodukt som veldig mange bruker. De sitter jo overalt i denne verdikjeden. Og Appnexus som Schibsted har valgt, som er et annet system, som også

for så vidt ligger i Group M. Så alt henger sammen med alt her altså. Det er en salig jungel altså. Men det er ganske morsomt også.

Sånn vi ser det, er det et litt spesielt forhold i denne firkanten, for du må jo legge til grunn at mediebyråene er konsulenter for kunden, men de har jo også sine interesser som noen ganger sammenfaller med mediene (...)

Sånn for øyeblikket så tror jeg at i det norske markedet, at annonsøren og de tradisjonelle mediene har ganske sammenfallende interesser. Prisene er blitt såpass lave, før måtte kunden ta de på at prisene var altfor høye og sånn som dette. Nå er jo mediene blitt så ”tilsnakkendes” at hvis du ringer til de så får du sytti prosent rabatt.

- Får man like gode rabatter hvis man går utenom mediebyråene?

Ja, det tror jeg. Jeg tror det er sånn at de fleste mediene er så keen på å få direkte kontakt med kundene. Jeg tror ikke at et mediebyrå nødvendigvis ber om betingelser. Men det er klart, det er ikke sikkert det er sånn. Men jeg har jobbet en del på mediesiden, så den gangen var det en klar sånn kundehorisont: annonsør, reklamebyrå-kreativt byrå, mediebyrå. Så det er ikke sikkert det er riktig da, men, men det er et inntrykk jeg sitter med. Jeg tror at hvis jeg hadde sittet som annonsedirektør i VG, og du hadde ringt som representant for Telenor, og du hadde sagt at ”jeg vurderer å gå direkte til dere, og kutte ut mediebyrået mitt, for samme dealen”, så tror jeg de hadde gjort det. Men det er ikke noe galt, sant.

- Men er det ikke ønskelig å bruke mediebyråer hvis det er en ”jeg klør deg på ryggen, du klør meg på ryggen”-mentalitet?

Joda, det er jo litt sånn. Det er litt der de har vært egentlig. Men samtidig; hva har de tradisjonelle mediene fått igjen for det egentlig når Google og Facebook har tatt fem-seks milliarder etter markedet. De har jo ikke fått så veldig mye igjen de siste årene, for å være grei og klø hverandre på ryggen. De får jo mindre og mindre igjen.

- Men hvis vi ser Facebook og Google som leverandører, så vil et samarbeid mellom mediebyråer og Facebook og Google bli et sånt type forhold som vi har snakket om tidligere?

Jada, det er jo litt der vi er nå da. Men jeg tror det vil være kortsiktig for nesten alle å samarbeide for mye med Google og Facebook. Google og Facebook er tjuefem prosent av det norske markedet, og det er jo bare ett eksempel på dette. Google og Facebook klarer seg veldig godt alene, og – hvis du ser – mediebyråene har jo hjulpet Google og Facebook kraftig i gang da, men i prinsippet så er jo både Facebook og Google selvbetjeningsløsninger. Så det kan godt hende at det er ganske kortsiktig av mediebyråene og. Fordi annonsørene trenger jo

ikke mediebyråer for å kunne kjøpe på Google og Facebook. Det kan de jo gjøre på egenhånd. Hele modellen er jo selvbetjening, og det er det Amazon kommer med og. Så det er (...) hadde dette bare vært lett sant, så hadde man bare gjort det.

Hvordan er det nå i forhold til rapporten fra 2016, går det i riktig retning?

Nei, ut fra tallene så går det i riktig retning da. Tillitsbiten og forholdet mellom mediebyråene og annonsør. Hvis vi skal tro på de undersøkelsene vi gjør, så går det jo i riktig retning. Men å konkludere med at det er løst, det er å ta litt for hardt i. For når det er sånn at nesten halvparten mener at det er et problem, så er det et problem. Og det er et problem så lenge folk sier det er et problem. Da kommer det alltid til å være et problem, for så lenge strukturen er sånn, og de internasjonale aktørene er sånn og de er skrudd på penger – de tjener mindre penger enn de har gjort tidligere – så de kommer bare til å finne på nye produkter. Er det ikke det ene så er det det andre. X (sensurert) er jo nevnt som en black box som er innelukket og anbefaler sine egne produkter. Nå er jo x (sensurert) i gang med et nytt produkt som går på content distribusjon egentlig mot sosiale medier. Sant, så de ser hele tiden etter nye forretningsmuligheter. Og poenget mitt er egentlig – det er helt greit at det kommer nye produkter sånn som dette – men med en gang de forfordeler sitt eget produkt er de ikke nøytrale eller objektive rådgivere. Hvis de sier det sånn som det er, da er det helt greit for meg, og hvis annonsøren kjøper det. ”Vi har et fantastisk produkt som heter X, det er en black box og du vet egentlig ikke så mye, men det koster sånn og sånn, er du villig til å kjøpe det?” – og hvis annonsøren sier ”ja”, så skal ikke jeg bry meg med det. Men ting forklares ofte på en annen måte, og dekkes litt over sånn som dette. Jeg har hørt ledere (sensurert navn) omtalt x som ”our media company”, ikke som en trading desk eller sånn som dette, men de kjøper masse trafikk, og så lager de – verdiøker og lager et produkt ut av det og selger det videre. Men da er det faktisk et selveid (sensurert bedrift) produkt, og da blir det jo ikke et objektivt råd egentlig da. Og hvis jeg skal kjøpe et sånt produkt så vil jeg vite ”er dette noe jeg kan stole på, er det hundre prosent riktig for meg? Det er ganske riktig for meg, men hundre prosent riktig for deg, for du tjener mer penger på det”. Det er det jeg mener med transparens.

- Men hvordan bedømmer du det når det er sånne her black boxes?

Det er nesten umulig å bedømme det.

- Er disse programmatisk black boxene en helt annen kategori enn det man for eksempel kjøper på TV og papir?

Altså, programmatisk kommer jo til å innta alle kanaler, alt som er digitalt. Nå kommer det som kjøpes på TV til å bli programmatisk og, sånn at det blir forskjellige budskap. La oss si at

vi sitter ved siden av hverandre og ser på TV, akkurat samme program så vil vi få forskjellige budskap, det går jo den veien. Sånn er det blitt digitalt da. Og det kan godt hende at det blir sånn – print blir jo litt vanskelig da – men at det går den retningen på kino og radio og utendørs og sånt, det tror jeg nok. Det finnes jo det som heter adressable tv, sånn at du snakker ganske programmatisk. Det jo det som er poenget, det er en utvikling som på mange måter er veldig bra, for det skal øke presisjonsnivået og det skal øke kostnadseffektiviteten. Men det må være for meg som annonsør, ikke bare for alle andre. Det er greiene. Og det er, nå snakker vi veldig mye om de digitale utfordringene, men poenget er at jeg tror det er mye av dette som gjør at det har vært et mistillitsforhold, eller at du ikke helt vet hvor du har disse mediebyråene. De sitter jo midt oppi dette her, og når vi er usikre, og ting går litt fort, så må vi jo – hvis du skal kunne stole på disse samarbeidspartnerne du har, så er det jo i sånne situasjoner, da skal dere gå i krigen sammen og være hundre prosent sikker på at den du har med deg på siden er din – liksom ridder. Det er jo det som så mange er usikre på, er det mine interesser, eller er det systemet sine? Det er det veldig mye går på.

- **Er det denne mangelen på åpenhet, transparens, som er nøkkelen der, tror du?**

Hvis du vet eksakt hva som foregår overalt, og de fleste annonsører synes det er helt OK at mediebyrået tjener penger, ikke sant, de driver jo business. Samtidig er det forskjell å drive på femti prosent margin og, fem prosent. Fem prosent er det jo ingen som har problemer med, sikkert ikke ti prosent heller. Men hundre prosent og nitti prosent og femti prosent, da er det noe som er galt – da betaler du for mye.

- **Kan det ha noe med formidlingsevnen til mediebyråene å gjøre?**

Selvfølgelig, det har det jo. Også har det med kunnskap å gjøre, for per definisjon forventer du jo at mediebyrået skal vite litt mer om mediemarkedet enn det du gjør selv. Men du må jo på en måte stole på at ikke dette her ”gapet” misbrukes da. Og det er klart – grunnen til at jeg kjøper gjennom et mediebyrå er jo for at det har ikke vi tid og anledning til å (...) – der kjøper du deg fri, men du må jo være sikker på at du ikke blir utnyttet da, og misbrukt, det er det det går på tror jeg. Også blir jo annonsørene flinkere og flinkere, men de vil jo alltid ligge lite granne bak de som er eksperter, det ligger jo i sakens natur. Jeg tror litt av løsningen også er det at annonsørene blir litt mer opptatt av media, for det har vært litt sånn lavinteresse.

- **Hovedutfordringen er ikke at annonsørene tviler på kunnskapen til mediebyråene, det er mer den bakenforliggende intensjonen – eller er det en blanding?**

Det siste er nok det viktigste, du er litt sånn usikker – du vet ikke nok selv, også blir du usikker, for du får jo med deg det som foregår rundt omkring. Og det er jo stadig en del sånne

saker. Du hører om ad fraud og brand safety og alt sånn som dette. Men det er jo sånne ting du forventer at mediebyrået ditt skal løse for deg, og liksom kjøpe deg fri fra. Også ser du ikke det da. Og da blir du litt usikker – hvor flinke er de egentlig da? Så vanskelig kan det jo ikke være. Men også er det jo ofte en - her handler det jo om å finne de rette partnerne da. Noen er veldig flinke, og andre er litt mindre flinke, sånn er det jo. Men det er klart at når du ser på programmatisk og sosiale medier og sånt, de som ofte får de jobbene i et mediebyrå, det er jo de aller yngste. Og erfaring med markedsføring er jo ganske viktig her og, du må ikke glemme det at det tross alt er markedsføring de driver med. Og det tror jeg nok mange vil skrive under på at de siste årene, at mye av den tradisjonelle markedsføringstankegangen og merkevarebiten liksom er forsvunnet litt i en sånn kortsiktig iver, og at alt liksom blir veldig kortsiktig. Man er nødt til å kunne tenke litt lengre, tross alt så handler det om at man skal fremme noen tjenester eller produkter og sånn som dette, det er ikke bare alt man skal kunne måle med sånne modeller. Så må du tenke at du kanskje må skyte litt bredere og sørge for at man har nok grunnlag for vekst.

- **Kan problemstillingen på mange løses med dette med formidlingsevne rundt vanskelige ting, for de sitter jo med et annet kunnskapsnivå?**

Joda, men det betinger jo at annonsørene er villig til å lytte til det og da. Jeg vet jo at denne undersøkelsen til mediebyråene, de er jo veldig klare på at de er veldig flinke. Så det kommer sikkert mediebyråforeningen til å fortelle dere (latter). Men det er klart at når såpass mange sier at det er en tillitsbrist, så er det en tillitsbrist. Selv om ting er blitt litt bedre fra et år til et annet, vil den tillitsbristen være der til neste år, og den vil være der om fem år også. Men forhåpentligvis er det blitt bedre da. Men å si at det er blitt borte, det er naivt. Det er ikke sikkert det skal bli borte en gang. Kanskje det er sånne dynamikker som gjør at en egentlig strekker seg litt lengre og blir flinkere på begge sider. Og det kommer også mediebyråforeningen til å si, at utfordringen her det er at kundene ikke er flinke nok. Så bare noter det (latter). Neida, vi har et utmerket forhold vi altså (latter).

- **Ja, kanskje det ligger i relasjonens natur at det ikke nødvendigvis er sånn at alle holder hverandre i hånda?**

Og det kan godt hende at det er riktig, at det alltid skal være sånne her gnisninger for å ta oss videre. Jeg tror at det er et bra poeng. Jeg har vært såpass lenge i bransjen at jeg har sett litt ting fra alle sider av bordet. En utfordring er at i dette markedet – det er et lite marked i Norge, sant – veldig mange kjenner hverandre etter å ha jobbet i bransjen, i mediehus, mediebyrå eller på kundesiden, og vært noen år i bransjen, da kjenner du veldig mange. Du kjenner nesten alle, sant, for det er jo ikke så mange tusen mennesker som surrer rundt her

sant. Du blir kanskje litt for godt kjent da, og det blir kanskje litt for behagelig, sant. Det er ukomfortabelt å være vanskelig, å være krevende, å være drittsekk. Det blir litt sånn klemming i møter og sånt som dette, det er jo ikke sånn i utlandet.

- **Ja, relasjonen kan bli for nær rett og slett?**

Det tror jeg faktisk er en utfordring. ANA, det amerikanske ANFO da, de påpekte at det var for nære relasjoner mellom annonsør og mediebyråene, i USA. Og hvis det er et problem i USA, så kan du jo tenke deg hvor tett de er her. I Storbritannia var det noen som sa "I don't believe the agencies have our best interest at heart" eller noe sånt som det, bygger opp under at det er børsnoterte selskaper og alt sånn som det der, og at de i bunn og grunn skal tjene penger for sine eiere.

- **Paradoksalt da, hvis det er sånn at relasjonene er for nære, og mistilliten er høy.**

Men det gjør det jo enda mer interessant, for det er nok akkurat sånn som det er. På et nivå er det veldig tette forhold, men det er ikke gitt at – det kan være på nivået over at det er mistillit – og at det er så tette relasjoner som gjør det ubehagelig å liksom konfrontere noen. Men det er jo også forskjell på mediebyråer, akkurat som med alt annet. Og noen av de flinkeste folkene i bransjen her jobber jo i mediebyråer. Også er det jo også forskjell på de internasjonale og de norskeide.

Vedlegg 12: Transkripsjon intervju – Mediebyråforeningen (MBF)

Informant: Mediebyråforeningen (MBF)

Dato: 04.04.2018

Klokkeslett: 12:00

Varighet: 46:00

Vi kan begynne med å presentere oppgaven vår. Vi skriver om tillit mellom mediebyrå og annonsør. Vi identifiserer at flere aktører vil kunne spille en rolle i forholdet annonsør-mediebyrå, slik som kreative instanser, mediehus o.l. Vi ønsker likevel å avgrense oss til nevnte forhold. En del av bakgrunnen for oppgaven er blant annet hentet fra ANFO sine rapporter som viser til økende mistillit fra annonsørens side de siste årene, samt Mediebyråforeningen sine tilsvarende som avviser dette. Vi har nå snakket med ANFO, og for å få en mest mulig balansert framstilling vil vi nå også da prate med dere i Mediebyråforeningen. Vi kan jo begynne med at du forteller litt oss om din rolle i Mediebyråforeningen?

Ja, jeg er da daglig leder i Mediebyråforeningen som ble opprettet i 2011. Jeg har hatt en forgjenger som har bygget opp dette. Man så den gangen at man hadde et behov for en forening på lik linje som man har Kreativt Forum, ANFO og andre foreninger. Man hadde ingen som ivaretok mediebyråene isolert sett. Og så hadde man før den tid noe man kalte MINO-tall, som var omsetningstallene for mediebyråene som gikk ut som en slags rapport som viste utvikling på kanaler. Så vi har tall ned tilbake til 1998 på det. I 2011 satte vi i gang, styrte på plass og satte i gang arbeidet. Det går da på å fremheve mediebyråenes kompetanse og ståsted, posisjonere dem i forhold til de andre aktørene. Styrke deres posisjon for å si det veldig enkelt. Da har man standarder og vedtekter man kan finne på hjemmesiden, der ligger alt.

Jeg har jobbet i mediebyrå i 10 år selv og har før det jobbet i reklamebyrå og har i hvert fall over 30 år i bransjen. Jeg har lang fartstid og det har alltid vært en diskusjon på hvor sitter makten. Og man har ønsket at dette trekantsamarbeidet skal stå veldig sterkt. Mellom reklamebyrå, mediebyrå og annonsør. Og er det noen som skal sitte i førersetet på det, så må det være annonsøren selv som ser viktigheten av at det samarbeidet fungerer. Jeg har opplevd at flere store annonsører har vært gode eksempler på hvordan de sa til mediebyråene og reklamebyråene at de ikke var så opptatt av hvordan de gjorde ting, bare det ble løst. Da gikk

det på at man hadde en tillit til at de hattene man kunne ikle seg, tok man av. Og gikk sammen på hvordan man skulle oppnå de målene kundene hadde satt. Hva skal til. Noen ganger sa mediebyråene at nå kan det brukes mer penger på produksjon for her ser vi at kommunikasjonen er så viktig at vi må ha mer materiell. Kanskje lengre reklamefilmer. Andre ganger sa de at nå kan vi ikke bruke så mye penger på produksjon fordi visningen blir viktig. Vi må komme såpass tungt ut med budskapet at dere må en reklamefilm som kanskje bare varer 20 sekunder.

Du snakker om målene, føringene som kom fra annonsørene. Hvor overordnet var de?

De var ganske overordnet. Man fikk en pott penger og hadde en 80/20-regel med 80% til visning og 20% til produksjon. Men det kunne plutselig være 60/40 og 50/50 i perioder. Alt etter hva målene og budsjettene til kampanjene var, og hvordan man sydde dette sammen til en total medie- og kommunikasjonsstrategi. Min rolle i Mediebyråforeningen er, i mye større grad nå enn kanskje før, å posisjonere og styrke posisjonen. Det er en bransje i stor endring og når jeg sier bransje mener jeg mediene, PR-byråer, reklamebyråer, produksjonsenheter og mediebyråene. Alle sammen. Og det som har skjedd i kraft av det, det er jo at man i stedet for at man før hadde vært sitt kakestykke og kjempet med konkurrenter innbyrdes på, så har man egentlig samme kaken. Hvis man går inn og ser på disse store aktørene nå så sitter for eksempel mediebyrå X og har egne produksjonsenheter. Hvis man går til reklamebyrå Y så har de en egen medieavdeling. PR-byrå Z kan utvikle reklamemateriell og har en reklameenhet. Så har man store annonsører som har egne medieavdelinger. Man ser altså at mye blir fortettet og at bilde blir mye mer sammensatt som gjør at det kan være krevende å være annonsør. Ikke minst å vite hvem er det som kan betjene mest på best mulig måte i forhold til de behovene jeg har. Hvem kan forstå min business best. Da sett i lyset av det jeg trenger nå, men ikke minst hva trenger jeg om fem år. Og det er i dag utrolig vanskelig og alt går innmari fort og det er veldig teknologisk drevet. Sånn at det for meg er jo å posisjonere de medlemmene jeg har, som i 2017 representerte over 9 milliarder kroner i omsatt reklame. Det er mye penger i bransjen. Og da gjorde vi en omdømmemåling i fjor. Planen min var å følge de sporene som var lagt i 2017, så ta stafettpinnen videre i 2018. Det jeg oppdaget da var at vi visste egentlig ikke hvor vi stod.

- Hvordan da?

Nei, hvordan omdømme vårt var. Ref. disse rapportene til ANFO, hva var omdømme vårt? Da gjorde vi en undersøkelse med mediebyråene. Med deres annonsører. Deres ansatte plukket da ut toppledelse, mellomledere og spesielt utvalgte fagpersoner. Den viste at vi har et veldig

godt omdømme. Det var ingenting som tilsa at vi skulle være engstelige for det. Annonserene har stor tillit til oss. Vi scorer veldig høyt på troverdighet og ærlighet. Vi ville finne ut hva som driver omdømme. For at jeg som foreningsleder skal kunne prioritere oppgavene riktig. Så fant vi ut at teknologi og kompetanse var de to driverne av omdømme. Det betyr at da må jeg svale inn hva det er vi driver med og hvordan vi skal gjøre dette. I januar lanserte vi derfor en ny visjon om å være den viktigste stemmen innen kommunikasjonsbransjen. Den er relativt hårete. Men det må visjoner være. Og så fikk vi på plass en ny identitet med et nytt layout og ny hjemmeside. Fra før har vi vært en ganske usynligforening som ikke har sagt så mye ut og egentlig ikke ment så mye. Så har vi nå en kommunikasjonsplan som er at vi er ute med informasjon hver eneste uke omtrent. Og da går det på å dra annonsørene inn på hjemmesiden vår som er rettet mot dem. Målgruppen for vår hjemmeside er annonsørene. Fordi vi tror at gjennom å øke kompetansen til annonsørene og deres forståelse av det mediefaglige så styrker det også posisjonen til mediebyråene implisitt. Så der har vi noe som drar de inn på hvordan man skriver en mediestrategi, hva skal du se etter hvis du skal se etter om man skal ut på pitch og se etter de beste i klassen. Hvordan ser en kontrakt ut, hvordan utvikler medielandskapet seg, mediebarometer selvfølgelig som viser utvikling. Alt vi tror er viktig for annonsøren å vite. Og i tillegg så har vi jo da begynt å dra inn fagpersoner som også mener ting. Nå skriver vi en artikkelserie som Geir Lippestad sitt advokatfirma hjelper oss med som handler om GDPR og spørsmål til lovgivningen. De har også bidratt til dette metoo scenarioet som alle har måtte ta tak i. Det å være tydelig ute å egentlig sitte i førersetet og ikke vente på at Kampanje eller DN har lyst til å skrive noe. Vi blir etter hvert et eget mediehus hvor vi bruker sosiale medier blant annet og er smarte på deling på blant annet LinkedIn på det vi mener. Det er en måte å bevege oss videre.

Du nevnte denne undersøkelsen dere hadde gjort selv. Hvordan ser utvalget ut? Er det annonsørene som er kundene hos mediebyråene? Er det representativt?

Ja, det er annonsørene. Det er litt færre kunder enn vi skulle ønske, men det er representativt nok.

På hvilken måte strider deres funn med funnene til ANFO?

Ja, da kommer jeg til neste punkt. Det er egentlig dette med ANFO som representerer annonsørene og kommer ut med saker. De har utviklet seg mye de siste årene innenfor kurs- og seminarvirksomhet og de mener med. Der har vi til sammenligning ikke vært så flinke, vi har ikke ment like mye. Men det som er spennende og et tankekors det er jo at når man jobber

med PR så er det ofte at man prøver å få et gjennomslag med å definere en fiende. Det er mye lettere å komme på trykk om man kan definere et problem. Og gjerne litt hårete headinger så er man i gang. Og jeg opplever jo da at ANFO i stor grad prøver å definere mediebyråene som en fiende som ikke er tilfellet i det hele tatt. Vi burde egentlig samarbeide mye bedre. Og egentlig stått på samme arena. Faglige diskusjoner selvfølgelig, men mer med utgangspunkt på hvordan vi kan spille disse to aktørene bedre sammen. De største annonsørene i dag har uten tvil et mediebyrå. Og hvis de ikke har det, så vil de slite. Det medielandskapet vi beveger oss mot i dag er så komplekst og så vanskelig og så stadig i endring at om man skal sitte med all kompetansen selv, så gjør man i kanskje ikke jobben sin som markedssjef eller markedsdirektør eller hva det måtte være. Fordi det er så krevende.

- **Til tross for at du nevner at store annonsører satser på egen utvikling av markedsavdelinger?**

Ja, og det er en sånn trend vi så i gamle dager når reklamebyråene vokste og begynte å ta seg godt betalt. Da var det en del annonsører som tenkte at hva om vi selv hadde en liten kreativ avdeling som kan lage disse enkle småannonsene. Disse kan da lage materiell selv, produsere selv og lage de verktøyene vi trenger. Og så må vi ha reklamefilm om noe annet ute, det kan vi ikke produsere selv. Det vi så var at de ansatte der ikke klarte å gjøre jobben sin. De fikk ikke inspirasjon og var ikke i et kreativt miljø og fikk skylapper på. Så jeg tror at det er noe av det samme prinsippet i dag. Det kan være noen unntak. Men jeg tror at hvis du i dag skal investere i kompetanse og teknologi og være på hele tiden, så vil du måtte betale ekstremt mye penger. Jeg tror at det å ha et fagmiljø som kan gjøre en del av disse oppgavene er et smart.

- **Vil da mediebyråenes innsalg være at deres spisskompetanse er bedre enn hos annonsørene selv?**

Ja, og disse må alltid utvikle seg. Du får stadig nye folk inn. Du kan spre tankene rundt hva slags type kompetanse du vil ha. Man bør ikke bli smalere, du kan bruke de ressursene på flere kunder. Det sier seg selv at det er en helt annen ball game. Etter hvert som teknologien utvikler seg, så sier det også noe om hvilke verktøy man skal ha. Om man går inn på hjemmesiden vår, så ser du hvilke verktøy mediebyråene skal ha. Det er et krav at de har disse for å være medlem her. De må man ha for å konsultere annonsørene. Det er verktøy som koster masse penger. Alt fra lisenser og baser hos blant annet Kantar og Nielsen. Rapporter og statistikk, det som gir oss mye av innsikten som er grunnlaget til mye av rådene vi gir kundene våre. Det er mye innsikt øverst i trakten som skal resultere i anbefalinger til kunden som skal gi de best ROI. Tidlig på 2000-tallet skrev man er årlig mediestrategi og fulgte den.

I dag må man tørre å ha en strategi, men man må stadig evaluere de tingene man gjør. Vi har blitt mye mer bevisst på å snakke om kortsiktig effekt og langsiktig effekt. Og hvis man er for opptatt av den kortsiktige effekten, tror mange av oss at den langsiktige effekten blir skrotet. Du må ha et perspektiv, en langsiktighet på det man gjør, men samtidig klare å styre slik at du har målet foran deg og at du klarer å tune det inn og teste det hele tiden, slik at det blir optimalt for kunden. Og da skal det litt til om man sitter på kundesiden å gjøre dette alene, hele tiden.

Hva er det et mediebyrå blir mål på? Type suksesskriterier.

Det går på flere ting. Jeg vil tro de fleste av våre medlemmer har egne kundetester, kundeundersøkelser, årlig. Jeg har i alle fall tidligere hatt det. Da gikk det på å evaluere hvordan de opplevde alt fra tilgjengelighet, prissetting, kreativitet, etterrettelighet, leveransedyktighet, faglig forståelse, forretningsforståelse til kunden, alle de parameterne som skal til for å man skal kunne gi best mulig råd til kundene. Det er ganske krevende. I dag jobber man mye i siloer, performance folk jobber for eksempel bare med sosiale medier og/eller søk. Eller folk som bare jobber med TV, eller bare med utendørs. Så har man en kunderådgiver som skal sitte å sy dette sammen, slik at det kommer ut som en helhetlig anbefaling til kunden. Så det er mange folk involverte med mye forskjellig spisskompetanse. Det er et krevende fag og det tror vi også å få synliggjort for kunden. Et eksempel jeg ofte bruker, som er litt banalt, at hvis jeg hadde kommet med en anbefaling til deg, så var den på 2 millioner, hvor radio skulle hatt 100 000 kroner. Så sier du vi har ikke de 100 000, så da kutter vi radio. Så sier jeg ja, men det er fint, men da må jeg gjøre jobben helt på nytt igjen. Fordi radio hadde en definert rolle i mediestrategien, så hvis man tar bort radioen så mister man en rolle i den totale helheten, så da må man gjøre jobben helt på nytt. Det er noe mange annonsører som enda i dag ikke forstår. At det er et samspill, hvor da radioen har en gitt effekt.

Hvis man går tilbake til spørsmålstegnet med tillit, så sier bransjerapporten 2017 at virksomhetens viktigste samarbeidspartner innen kommunikasjon og markedsføring er mediebyråer, helt øverst. Mediebemanning kommer med en årlig rapport som sier noe om utviklingen av bransjen. Det går på hvor flytter folk seg, hvilke jobber som søkes på, lønnsveksten og mer. Og de har også merkevarens viktigste rådgivere, der kommer interne spesialister, så kommer mediebyråene som nummer to. Så har vi vår egen rapport som dere skal få en kopi av. Hvis man hadde spurt mine medlemmer, så kjenner de seg ikke igjen i det

ANFO blåser opp på Kampanje. Det blir litt storm i vannglass. Da hadde det vært en helt annen ball game. Man plasserer ikke 9,5 milliarder kroner gjennom mediebyråene hvis man ikke trodde at de gjorde en god jobb.

- **Hva ligger da i disse rapportene til ANFO, der blant annet 4 av 9 mistenker annonsesvindler, skjulte inntekter o.l.?**

Det gikk spesielt på programmatisk. Der vil jeg forsvare oss litt. Fordi jeg tror at dette er en ny måte å kjøpe medieplass på. Den er litt ukjent fordi den er så teknologisk. Den gjennomføres veldig på en teknologisk måte gjør at det er vanskelig å si hvor lang tid man skal bruke. Hva slag type kompetanse man skal ha. Hvis man bruker 200 000, skal jeg bruke 3% av det til å gjennomføre jobben, er det riktig? Hvordan fungerer dette? Jeg mener Mediebyråforeningen kunne vært mer synlig da dette ble blåst opp sommeren 2016. Vi svarte ikke ordentlig på det. Og det tror jeg gjør at kundene egentlig ikke har kunnskap om det heller. Så når noen spør deg om hvordan programmatisk fungerer, så må jeg svare nei, jeg vet at vi kjøper det og jeg vet at da har vi tilgang til en plattform som gjør at vi kan plassere det selv. Men ikke hvordan prosessen fungerer og om vi betaler riktig pris. Men jeg tror ikke det er et like stort problem nå, da kunden begynner å forstå det.

Er mediebyråene flinke nok til å informere kundene sine om hva de faktisk da kjøper hva gjelder programmatisk?

De har blitt flinkere ja. Der ser jeg min rolle kommer inn også. Om man skal generalisere på noe, så kan vi stå i kjølevannet av det. Hva det er, hva det betyr, hvilke spørsmål man skal kunne stille sitt mediebyrå om man er usikker på hva ting koster, hvordan prosessen er. Det vil våre medlemmer kunne svare godt på. Jeg tror som med alt annet, at man får et stammespråk og vi er veldig flinke på trebokstavforkortelser, vi har en hel liste på hjemmesiden. Men at språk er makt og at man på en måte glemmer at man selv er profesjonell, og at det er et fagområde som krever at noen forteller en hvordan dette er. Og det er lett at man da ikke tør å spørre spørsmål, ikke har tid til å sette seg inn i det. Men jo mer kompetanse man har, jo flinkere blir man til å kjøpe tjenester.

Da er vi inne på en av de tingene vi har definert som viktig i vår oppgave, dette med informasjonsasymmetri. At man sitter med hvert sitt informasjonsgrunnlag i annonsør-mediebyrå relasjonen. Og hvordan dette eventuelt påvirker tilliten mellom partene. Er det en god nok informasjonsflyt mellom partene?

Jeg innbiller meg det. Det har noe med hvordan man stiller spørsmålene, hvordan man ter seg. Og det er klart at for ANFO og vår del, hadde vi vært tjent med å stå mer sammen. For eksempel å stå sammen om dette med implementering av dette med GDPR. Det blåses nå liv i denne debatten hvor mediehusene lurer på hvordan man skal få samtykke på vanlig tradisjonell markedsføring gjennom kanalene våre. En ting er at man sier ja til å få newsletter eller ja til eksponering, men vanlig markedsføring når man kommer inn på VG.no og det kommer reklame eksponert for deg, hvordan loven trer inn da. Ta for eksempel Schibsted, eller et av de andre store mediehusene, hvis de ikke kan selge til deg som annonsør målgrupper basert på demografisk data, interesser og historikk, da har de jo ingen verdi. Det blir kjempeutfordrende. Det med GDPR og alt dette med slik datalovgivning blir kjempeutfordrende. Da tenker jeg at det hadde vært mye bedre om vi hadde stått sammen og hatt en felles stemme ut til våre felles interessenter, nemlig annonsørene. Det gjelder for reklamebyrå, produsenter, for oss. Målet er jo å ha tilfredse annonsører som oppnår de målene de har satt.

Dersom jeg som annonsør hadde vært bekymret for om mitt byrå tok seg for mye betalt eller lurte meg eller ikke var faglig kompetente, så hadde jeg virkelig spurt dem. Ikke bare gått rundt og vært bekymret. Jeg tror at når man svarer at man er bekymret, så handler det mye om at man egentlig ikke skjønner helt hva det dreier seg om, type programmatisk. Hadde man skjønnet spesifikt hva det handler om, hadde man jo visst om man får det man betaler for og hvordan det fungerer, da hadde man jo ikke vært bekymret. Min oppgave er å bygge kompetanse der ute, samt dra i gang faglige debatter. Vi skal gjerne møte kritikk, og selvsagt strekke oss for å bli bedre, men det må være faglig basert og ikke om å gjøre å få mest mulig oppmerksomhet.

Etter din mening, hva handler denne påståtte mistilliten om? Med kompetanse og intensjon som ytterpunkter.

Jeg vet ikke helt hva jeg skal svare fordi jeg har snakket med ledelsen i mediebyråene som er medlemmer hos oss, og de kjenner seg rett og slett ikke igjen. Hvis man eksempelvis søker på pitcher hos de største annonsørene. De går ut i pitcher som er store og omfattende, mye krevende arbeid for de som blir invitert inn til å delta. Der vil man høre at de annonsørene som beholder kunden sier at vi er veldig fornøyd med det vi har hørt, men vi velger å bli. Da har de antakelig presset prisen ned. Så da beholder man kunder til dårligere marginer for byråene. Når de velger et nytt sier de at de velger å gå videre. Du hører aldri at de er

misfornøyde og derfor går de videre. Det har jeg aldri lest. Når annonsørene flytter seg er det primært på grunn av nye priser, hva de får for pengene sine, hva betaler man byrået for tjenesten. Og i hvilken grad de kan forhandle gode rabatter for kundene, i forhold til andre byråer. Det er veldig sjeldent at byråene ikke har kompetanse. Det er en bransje som har mye kompetanse og erfaring. Hvis man drar et lite historisk tilbakeblikk så ble mediebyråene den gang formidlingsbyråer. De så dagens lys med at reklamebyråene ikke orket å sende alt materiellet ut og administrere rundt det. Og etter hvert som disse formidlingsbyråene kom tettere på kunden, så kom rådgivningsbiten. Så har man da i løpet av årene, si fra 2005 til i dag, gått forbi reklamebyråene som nå da annonsørene sier at vi er de viktigste strategiske samarbeidspartnerne. Inn i dette kommer ANFO på siden som en representant for annonsørene. Dette er et ansvar vi er veldig fornøyd med, men som må forvaltes med ydmykhet, da det er krevende. Når vi da kommer til bransjeglidningsbiten som jeg innledet med, så kan man skjønne hvordan man er utsatt for konkurranse på alle kanter. Og da mener jeg for ANFO sin del bør det være en viktig rolle å utfordre reklamebyråene og mediebyråene. Man ser det dog ikke i samme grad mot reklamebyråene, som er et tankekor.

- Blir mediebyråsiden sittende med en større del av ansvaret?

Jeg tenker at mye av makten sitter hos oss, da får ikke reklamebyråene mye pes. Få stiller spørsmålstegn rundt hvor mye en reklamefilm skal koste. Hva er det egentlig kunden betaler for da? Om de for eksempel må til Sør-Afrika for å filme, fordi det er så innmari fint lys der, de kan ikke ta produksjonen et annet sted. Disse reklamefilmene koster mye å produsere. Det bør absolutt være en likelydende kritisk røst mot slike ting, likeledes som de kritiske røstene som er rettet mot oss. Det bør være en debatt som handler om hvordan vi skal jobbe med produksjon, eksempelvis hvor produksjonen ses oppimot kanalene materiellet skal brukes i, lineær TV sett oppimot online video for eksempel. Hvordan skal man tenke annerledes, ikke bare klippe ned en 30-sekunder, men faktisk ta disse nye kanalene på alvor. Det mener jeg ANFO også bør se nærmere på. Det er liksom alltid et kritisk blikk mot mediebyråene.

Dersom du skulle forklart relasjonen i et typisk annonsør-mediebyrå forhold, hvordan ser den ut?

Jeg tror at den har innslag av alle ytterpunkter, både profesjonelt og uformelt. Kjemien må sitte. Når man er ute på pitcher ser man viktigheten av å like de menneskene som vil bli det mulige teamet man skal jobbe med. Helt vesentlig. Så er man jo opptatt av hvilken bakgrunn man har, din kompetanse, og ikke minst om de kjenner din forretningsvirksomhet. Har man for eksempel jobbet med bank før, kan man noe om bank. Når man setter sammen team

prøver man å tenke på hva som er viktig for denne kunden. Hvilke mennesker som utgjør teamet. Etterrettelighet er ekstremt viktig, samt nøyaktighet på tall. Vi ser også at kreativitet og engasjement blir avgjørende. Det å virkelig bry seg gjør en stor forskjell for kundene i dag.

Nå som vi har forklart vår problemstilling, er det noe du anbefaler vi ser nærmere på videre?

Kanskje to ting. Når du nå skal snakke med annonsører, pirk i de funnene som blant annet ANFO sin rapport har presentert og spør de om det. Vi oppfatter det som en mismatch, spesielt oppimot våre funn som sier at vi er den viktigste samarbeidspartneren. Finn ut hvor skoen trykker. Hva er det egentlig de som annonsører er ute etter. Også utfordre dem på kompetansen deres. Det er en ting. Videre om man også teller opp antall foreninger i denne bransjen, det er svært mange, jeg tror jeg telte 9 eller 10 foreninger. Skal annonsørene seminarer til alle, skal annonsørene forholde seg til alle aktørene? Det er 24 timer i døgnet. Hvis disse foreningene i større grad hadde samarbeidet, hva kunne man fått ut av det. Hvis ANFO og Mediebyråforeningen, ikke nødvendigvis på alle ting, men der man har felles vannhull. Hvordan kan vi styrke kompetansen hos annonsørene og sørge for at mediebyråene kommuniserer godt hva de holder på med, hva vil de gi av utfall?