

Kandidatnummer: 6018

MSK 5100

Masteroppgave i strategisk kommunikasjon

10.juni 2022

# Kunsten å kommunisere strategisk på stående fot

*En kvalitativ studie av strategisk improvisasjon i reklame*

Anna Lan Xuan Thi Nguyen



Høyskolen Kristiania

Våren 2022

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

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

## **Forord**

For kun et halvt år siden kunne jeg ikke forestille meg hvordan denne våren skulle bli. Med et stort ønske om å gjøre vidt forskjellige ting, ble jeg (heldigvis?) til slutt værende i byen, nå med en fullført mastergrad i strategisk kommunikasjon i hånda. Det føles godt, men også litt skummelt.

Det er mange å takke. Først av alt, takk til min veileder, Jesper Falkheimer, som introduserte dette fantastiske temaet og har kommet med gode innspill for å komme i mål med oppgaven. Takk til høyskolelektor Magne Johannessen, atypiske kollegaer og Kreativt Forum for tips om ulike kampanjer og kunnskap i prosessen. Takk til alle informanter som har stilt opp på intervju og delt kunnskap om det inspirerende og morsomme arbeidet de har gjort.

Til slutt, takk til familie og flotte venner som blant annet har lest korrektur og støttet meg i skriveprosessen. Ekstra takk til alle som har surret med meg på lesesal, café eller biblioteket i produktive og mindre produktive dager med latter, frustrasjon og altfor lange pauser. Dere er gull.

God lesing!

Anna Lan Xuan Thi Nguyen

Oslo, juni 2022

## **Sammendrag**

Denne oppgaven undersøker forutsetningene for strategisk improvisasjon innen reklamebransjen i Norge. Basert på en kvalitativ studie og analyse av ti ulike reklamer som har benyttet en samfunnsaktuell hendelse i sin kommunikasjon, har studien avdekket ulike faktorer som bidrar til en suksessfull strategisk improvisasjon. Blant annet er gjensidig tillit mellom kunden og reklamebyrået, samt muligheten og ressursene til å jobbe agilt i reklamebyråene vesentlige faktorer for suksess. Men hva suksess faktisk er og hvordan det oppnås er basert på tilfeldigheter da dette påvirkes av markedet, samt hvilke mål organisasjonene setter seg.

## **Abstract**

This thesis examines the phenomena strategic improvisation and its essential conditions for execution in the Norwegian advertisement industry. Based on a qualitative study and analysis of ten different advertisement campaigns which based their campaign on an unpredictable incident in their external communication, this study has exposed which factors contribute towards successful strategic improvisation. Mutual trust between the customer and advertisement agency, and the ability and resources to work agilely in the agencies have been essential factors that contributes towards success. What success is and how it can be achieved is based on coincidences in the market since it is dynamic and dependent on the organizations' goals and key performance indicators.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Avgrensning</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Hvorfor studere strategisk improvisasjon?</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Oppgavestruktur</b> .....	<b>4</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Strategisk improvisasjon</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Strategi i lys av strategisk kommunikasjon</b> .....	<b>7</b>
2.2.1 Evolusjonistisk perspektiv .....	7
2.2.2 Prosessuelt perspektiv .....	8
2.2.3 Strategisk improvisasjon i strategiperspektivet .....	9
<b>2.3 Kreativitet og dens effektivitet innen reklame</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4 Organisatoriske forutsetninger for strategisk improvisasjon</b> .....	<b>11</b>
2.4.1 Individnivå.....	11
2.4.2 Avdelingsnivå.....	11
2.4.3 Organisasjonsnivå.....	12
<b>2.5 Oppsummering av teorikapittel</b> .....	<b>13</b>
<b>3.0 Metodiske tilnærminger</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Forskningsdesign og metode</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Datainnsamling</b> .....	<b>16</b>
3.2.1 Semi-strukturerte intervju .....	16
3.2.2 Utvalg .....	16
3.2.3 Gjennomføring av intervju .....	17
3.2.4 Utarbeidelse av intervjuguide.....	18
<b>3.3 Dataanalyse</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4 Evaluering av metode</b> .....	<b>20</b>
3.4.1 Reliabilitet .....	20
3.4.2 Validitet .....	21
3.4.3 Forskningsetikk .....	21
<b>4.0 Casepresentasjon og hovedfunn</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 Casepresentasjon</b> .....	<b>23</b>
4.1.1 «Brad er singel».....	23

4.1.2 «Velg Phonect når du skal til Iran» .....	24
4.1.3 «IKEA gjør ikke forskjell på folk» .....	25
4.1.4 «Jeg sparer» .....	26
4.1.5 «Vaselevering til Gyldenløves gate» .....	27
4.1.6 VG Live sin respons til radiospotten «Parmiddag» .....	28
4.1.7 «Don't hate. Imitate» .....	29
4.1.8 «Finngolf» .....	30
4.1.9 «Våre beste eiendomsmeglere*» .....	31
4.1.10 Fasett sin respons på «TRYvelig dult» .....	32
<b>4.2 Hovedfunn</b> .....	<b>34</b>
4.2.1 Idé koster ikke mye penger .....	34
4.2.2. Ansattes kjennskap, motivasjon og bryting av hverdagsrutiner .....	36
4.2.3 Utfordrerposisjon .....	38
4.2.4 Gjensidig tillit .....	38
4.2.5 Suksess .....	40
<b>5.0 Diskusjon</b> .....	<b>42</b>
5.1 Grunnlaget for strategisk improvisasjon i praksis .....	42
5.2 Fordeler, ulemper og effekter ved strategisk improvisasjon .....	46
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>50</b>
6.1 Videre forskning .....	51
<b>7.0 Litteraturliste</b> .....	<b>53</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide</b> .....	<b>58</b>

## 1.0 Innledning

Verden er stadig i forandring, og enda hyppigere enn før utveksles informasjon raskere på tvers av landegrensener der trender byttes ut i rekordfart (Falkheimer og Sandberg 2017). Det er med andre ord vanskelig å forutse fremtidige hendelser. Likevel kan uforutsette situasjoner utnyttes for å skape konkurransefordeler for egen virksomhet (Yu og Yu 2021).

Virksomheter i Norge begynte allerede på 1990-tallet å benytte seg av samfunnsaktuelle hendelser i sin kommunikasjon. Da avsløringene om møbelsnekker Arvid Engen og hans tette kontakter til ledelsen i Arbeiderpartiet og LO kom ut, benyttet reklameselskapet JBR hendelsen for å lage en reklame for IKEA. Med overskriften «Vil Arbeiderpartiet skifte møbelforhandler?» og tekst som spøkte om avsløringen om maktspillet og at møbler ikke trenger å være dyrt, ble hendelsen utnyttet for å skape kommersiell verdi for IKEA.

Å benytte nyhetsaktuelle saker i merkevarens kommunikasjon er ikke nytt og har fått betegnelsen «newsjacking» (Angell et al. 2018). I 2001 utarbeidet samme reklamebyrå annonse for Clarion Hotel i forbindelse med kronprins Haakon og Mette Marit sitt bryllup. Da Ari Behn ennå ikke var gift med prinsesse Märtha Louise, og gjestelista til Kongehuset var forbeholdt nær familie, det offisielle Norge og andre kongelige gjester fra utlandet, ble han ikke invitert til bryllupsmiddagen. Clarion Hotel benyttet muligheten med en avisannonse i VG samme dag som bryllupet. I annonsen stod en person, som lignet på Behn, med ryggen til som kikket ut av hotellvinduet på domkirken. På nattbordet lå ei bok som så ut som hans egen «Trist som faen». Denne reklamen fikk ytterlige konsekvenser og endte opp i retten da Behn synes den var krenkende mot eget personvern. Begge parter ble til slutt enige om et forlik der Clarion donerte kr 100 000 til Fattighuset.

Til tross for morsomme reklamepåfunn, er det interessant å forske på hvordan en reklame som bruker aktuelle nyhetssaker og andre hendelser strategisk. Hva er det som gjør reklamen bra og ikke, og hvilke ytterlige konsekvenser kan den få? Denne studien skal undersøke strategisk improvisasjon nærmere, og dens bruk i «santidsreklame». Strategisk improvisasjon (SI) blir i denne studien definert som en situasjonell tolkning av en hendelse i et gitt rammeverk (Falkheimer og Sandberg 2018). Det er en læringsprosess i sanntid der organisasjoner spontant og kreativt responderer på en uforutsett hendelse ved å utnytte ressurser under tidspress (Yu et al. 2021). Under denne prosessen kombineres både strategi og operasjonelle handlinger

(Mamédio et al. 2021). Det er oftest i uforutsette omgivelser at organisasjoner ser på muligheter og utnyttelse av hendelser for å danne et konkurransefortrinn (Yu og Yu 2021, 171).

Hva som gjør en strategisk improvisasjon suksessfull, avhenger av hva slags mål organisasjonen ønsker å oppnå. Suksess blir i denne oppgaven definert som en reklame som slår an hos kunden og/eller i markedet. Om det er å få mest rekkevidde, «liking» eller holdningsendring, avhenger av organisasjonens mål og hvordan de måler suksess. Det er derfor spennende å se nærmere på hva slags forutsetninger organisasjoner har før improvisasjonen, hva de gjør underveis og hva de oppnår etter. Derfor formulerer jeg følgende problemstilling:

*Hvilke faktorer bidrar til en suksessfull strategisk improvisasjon?*

For å svare på problemstillingen, stiller jeg følgende underspørsmål som skal avdekke hva slags type verdiskapning organisasjonen har hatt i ettertid ved bruk av strategisk improvisasjon. Effekter blir i denne oppgaven definert som hva slags virkninger reklamen har hatt, som presseoppslag, økt kjennskap eller andre konsekvenser.

*Hva slags fordeler og ulemper kan strategisk improvisasjon ha?*

*Hvilke kort- eller langvarige effekter oppnås ved bruk av strategisk improvisasjon?*

Studien benytter casestudietilnærming og utvalget består av ti ulike reklamer som har benyttet strategisk improvisasjon. Disse kampanjene sammenlignes for å forstå på likheter og ulikheter, igjen for å danne en større forståelse av fenomenet. Empirien er samlet inn ved ti intervju av personer i de respektive reklamebyråene som har benyttet seg av strategisk improvisasjon, enten som idéutvikler eller rådgiver.



## 1.1 Avgrensning

Studien er avgrenset til organisasjoner som har benyttet en uventet hendelse i sin eksternekommunikasjon for egen vinning. Eksternekommunikasjon blir ofte beskrevet som kommunikasjon som skal treffe målgrupper utenfor organisasjonen og er typisk innen fagfeltene PR og markedskommunikasjon (Falkheimer og Heide 2018, 11). Flere virksomheter trenger hjelp til sin eksternekommunikasjon og benytter reklame- eller kommunikasjonsbyrå. Utvalget er derfor avgrenset til reklamer som er utviklet i ulike norske reklamebyrå for en kunde eller seg selv. Den består av ti ulike reklamer fra september 2016 til februar 2022 som alle utnyttet ulike hendelser, alt fra nasjonale, politiske kriser til kommersielle internasjonale hendelser.

## 1.2 Hvorfor studere strategisk improvisasjon?

Det finnes lite litteratur innen temaet strategisk improvisasjon, og enda mindre om temaet fra et kommunikasjonsperspektiv. Da begrepet har utspring fra organisasjons- og ledelsesteori, er det meste av litteraturen rettet mot internkommunikasjon og hvordan organisasjoner kan danne konkurransefortrinn ved å benytte uforutsette hendelser (Mamédio et al. 2021; Yu et al. 2021; Weick 1995; Barrett 2012). Internkommunikasjon beskrives som kommunikasjon innad i en organisasjon mellom ansatte (Falkheimer og Heide 2018, 93).

Fagfeltet strategisk kommunikasjon har røtter fra flere fagfelt: Organisasjons- og ledelsesstudier, statsvitenskap, sosiologi og medievitenskap (Falkheimer og Heide 2018, 71). Det er litteratur innen strategisk kommunikasjon i fagfeltene PR, organisasjonskommunikasjon og markedskommunikasjon. Da disse tre er egne fagtradisjoner, er det silotenkning med mål om å tviholde på sitt fagfelt. Fagfeltet strategisk kommunikasjon prøver derfor å bryte ned siloene og danne en holistisk tilnærming til kommunikasjon av de tre fagfeltene.

Denne oppgaven vil være et bidrag til litteraturen innen strategisk improvisasjon med et kommunikasjonsperspektiv. Mest av alt vil det være et bidrag til fagfeltet strategisk kommunikasjon da det forsøkes å forstå hvordan fenomenet kan bli brukt strategisk i en organisasjon, og hva slags forutsetninger den bør ha for å være best rustet for å bruke strategisk improvisasjon til å kommunisere i en norsk kontekst.

Likevel er det den indre motivasjonen til temaet som brenner mest. I oppveksten var musikk en stor del av hverdagen, både gjennom lytting og aktiv spilling av primært piano. Da jeg ble introdusert til jazz og improvisasjon, var jeg solgt. Nesten samme følelse hadde jeg da temaet strategisk improvisasjon ble presentert for meg for aller første gang ti år senere. Hva kan være bedre enn kommunikasjon og improvisasjon i skjønn, akademisk forening i form av en masteroppgave? Det gjenstår fortsatt å se.

### 1.3 Oppgavestruktur

Etter dette kapitlet med introduksjon vil de teoretiske rammeverkene bli fremlagt i kapittel to. I kapittel tre forklares den metodiske tilnærmingen om hvordan jeg har samlet inn og analysert data for å svare på problemstillingen, samt kritiske refleksjoner rundt metoden. Deretter presenteres de ti ulike reklamene som er blitt undersøkt i studien for å forstå dens kontekst og hovedfunnene fra datainnsamlingen i kapittel fire. I kapittel fem blir funnene diskutert, og til slutt blir oppgaven oppsummert med forslag til videre forskning i konklusjonen i kapittel seks.

## 2.0 Teori

Dette kapittelet tar for seg de ulike teoretiske rammeverkene som benyttes i oppgaven. Først blir det gjort rede for to ulike rammeverk innen strategisk improvisasjon, før jeg presenterer ulike strategiperspektiver i lys av strategisk kommunikasjon og strategisk improvisasjon. Deretter vil det bli redegjort for begrepet kreativitet og dens effekter i lys av reklame før jeg til slutt går i dybden på forutsetninger for strategisk improvisasjon på individ-, avdelings- og organisasjonsnivå.

### 2.1 Strategisk improvisasjon

Det finnes ulike rammeverk innen strategisk improvisasjon. Falkheimer og Sandberg (2017) har et kommunikativt perspektiv på begrepet, og argumenterer for at SI skjer i samspill mellom tre elementer: rammeverk, tolkning og situasjonstilpasning. Det er i skjærepunktet av disse tre elementene SI oppstår. Med inspirasjon fra musikkjangeren jazz sammenlignes elementene for SI fra et kommunikativt perspektiv med jazzprinsipper. Rammeverket handler om organisasjonens strategi, mål og verdier. Tolkning er taktikker man velger å nå de ulike målene eller KPI-er (key performance indicator). Situasjonstilpasning handler om hvilket tidspunkt man velger å agere på en hendelse basert på tidligere materiell og tilgjengelige ressurser i en ny kontekst. Det handler også om hvilke muligheter og forutsetninger som ligger til grunn i organisasjonen. Improvisasjonen skjer i denne delen der samspillet av innovasjon og fleksibilitet møtes.

Yu og Yu (2021) skiller mellom defensiv og offensiv strategisk improvisasjon basert på hva som trigger uventede hendelser og hvordan organisasjoner håndterer disse. Defensiv SI er mest brukt i sammenhenger der organisasjonen blir utsatt for negativ oppmerksomhet under tidspress og har begrenset med tilgjengelige ressurser. Den har derfor høyere nivå av utnyttelse av ressurser enn eksplorerende karakter. Offensiv SI utnytter en uventet situasjon og har et høyere nivå av eksplorasjon ettersom de har aktivt benytter muligheten til å improvisere. Dette kjennetegnes ved at organisasjonen er fleksibel, har ressurser og derav muligheten til å lage kreative løsninger.

Prosessmodellen av SI av Yu og Yu (2021), basert på en sammenfatning av forskningslitteratur om temaet, består av tre ulike faser: før, under og etter improvisasjon. Fasen før improvisasjonen handler om årsaker til hvorfor man improviserer. Til tross for at man kan ha nøye, planlagte strategier, kan man aldri forutse uventede hendelser. Det kan være problematiske trusler eller uforutsette muligheter man benytter. Under prosessen når man improviserer, handler det om hva slags type hendelse og SI man benytter seg av, da enten defensiv eller offensiv. Strategisk improvisasjon er en læringsprosess i sanntid da læringen i organisasjonen innebærer endringer i rutiner. Det er en kollektiv, situert læringsprosess med en strategisk innflytelse der man må finne nye løsninger for å løse uforutsette problemer. Det er derfor vanskelig å gjenskape samme løsning i andre bedrifter da problemet og ressursene er annerledes. Etter improvisasjonen handler om hva man har lært, hva som gikk bra og ikke. Uavhengig av om SI ble suksessfull eller ikke, så blir læringsprosessen en del av organisasjonshukommelsen. Det skilles mellom prosessuelt minne eller deklarativt minne. Prosessuelt minne er rutiner for hvordan organisasjoner vanligvis utfører oppgaver, mens deklarativt minne er eksplisitte minner fra enkelthendelser og dens utfall. Organisasjonsminnet kan i senere anledninger være til hjelp til neste gang man benytter seg av SI, da man har en større forståelse for hva gikk bra sist og ikke. Til slutt ser man på om improvisasjonen har gitt noen konkurransefordeler.

Begge rammeverkene forteller om hva som skjer før, under og etter improvisasjonen, og at improvisasjonen er en pågående læringsprosess. Der man i Falkheimer og Sandberg (2017) sitt rammeverk benytter tidligere materiell i ny kontekst, blir i Yu og Yu (2021) sitt rammeverk betegnet som organisasjonshukommelse. Yu og Yu (2021) sitt rammeverk er fra et ledelsesperspektiv der man skal danne konkurransefordeler i markedet, mens Falkheimer og Sandberg (2017) har et kommunikativt syn på SI der internkommunikasjon er i fokus for å blant annet bygge organisasjonskultur. Likevel er det vanskelig å skille mellom de tre elementene i Falkheimer og Sandbergs (2017) rammeverk da de henger tett sammen.

## 2.2 Strategi i lys av strategisk kommunikasjon

Strategi er fremgangsmåten for å nå et bestemt mål (Bokmålsordboka 2022), mens strategisk kommunikasjon er studier av hvordan organisasjoner bruker målrettet kommunikasjon for å oppnå sine mål (Frandsen og Johansen 2017). Whittington (2002) deler inn fire ulike perspektiver på strategi: klassisk, systemteoretisk, evolusjonistisk og prosessuell. I klassisk og systemteoretisk perspektiv er planlegging viktig. Formålet i den førstnevnte er å maksimere profitt, mens i systemteoretisk perspektiv er formålet å støtte samfunnsmessige mål som organisasjonen tilhører. Jeg vil i dette delkapittelet definere evolusjonistisk og prosessuell strategitilnærming nærmere, også i lys av strategisk kommunikasjon. Til slutt vil det bli diskutert hvilken retning strategisk improvisasjon hører under.

### 2.2.1 Evolusjonistisk perspektiv

I det evolusjonistiske perspektivet handler det å maksimere profitt, men strategien blir til mens man går (Whittington 2002, 35-41). Den er inspirert av biologien og darwinistisk tankegang, samt økologi. Suksess vil dermed være et resultat av en rekke tilfeldigheter da det er konkurranse som preger markedet. Planlegging er derfor ikke i fokus i dette perspektivet da man ikke kan forutse hvordan markedet eller omgivelsene utvikler seg. Dermed er det kun de sterkeste organisasjonene, produktene eller tjenestene som overlever, avhengig av markedet og metodevalg. Det er derfor viktig å differensiere seg for å skape en midlertidig konkurransefordel, siden det ikke er mulig å skape langvarige grunnet skiftende omgivelser.

I lys av strategisk kommunikasjon er formålet å få mest oppmerksomhet og PR, spesielt ved lanseringer (Falkheimer og Heide 2018, 49-50). Å få oppmerksomhet eksempelvis gjennom pressen eller sosiale medier uten å benytte seg av betalte midler kalles fortjent oppmerksomhet. Strategisk kommunikasjon kan betegnes som en subdisiplin av markedskommunikasjon, slik at den ideelle ansatte er en journalist eller en med profesjon i markedsføring. Dette perspektivet er basert på transmisjonsmodellen, der avsender sender et budskap til mottaker, for å treffe de større målgruppene. Det er ofte små og mellomstore bedrifter som benytter seg av denne strategien.

### 2.2.2 Prosessuelt perspektiv

I prosessuelt perspektiv er strategien fremvoksende, noe som ofte oppstår når det er kaos (Whittington 2002, 42-49). Det er flere samfunnsmessige eller verdifulle formål enn profittmaksimering. Perspektivet har røtter i psykologi med mennesket i fokus som gjenspeiles i at strategien blir påvirket av organisasjonens ansatte. Sammen har organisasjonen ett felles mål der oppbygningen er langsiktig, og kjernekompetansen til organisasjonens ansatte er grunnsteinen i strategien. Det handler om å bli bevisst på sine omgivelser og tilpasse seg deretter. Mintzberg (1987 i Pettersen 2020, 61) mener strategi skjer i sammenheng mellom flere dimensjoner: *plan*, *ploy*, *pattern*, *position* og *perspective*. (1) *Plan* handler om en bevisst prosess for å nå et mål. (2) *Ploy*, eller manøver på norsk, handler om hva slags strategi en handler etter, enten generell eller spesifikk. Med spesifikk strategi menes taktiske valg som kan gi konkurransefordel for organisasjonen. (3) *Pattern* handler om mønstre, som rutiner og tidligere handlinger. Ved å se egne handlinger i retrospektiv, kan man se utvikling og hva man har lært. Den tiltenkte planen blir ikke alltid gjennomført slik man hadde tenkt, og derav blir strategien fremvoksende. Det handler mer om å lære strategi i sanntid. (4) *Position*, eller posisjon, handler om hvilke eksterne forhold som påvirker organisasjonens posisjonering i markedet i forhold til andre konkurrenter. Det kan også være interne forhold som påvirker strategien. (5) *Perspective* handler om den kollektive tankegangen i en organisasjon og deres organisasjonskultur. Dette blir en slags organisasjonspersonlighet som går ut på hvilke tanker de har til felles og hva slags virkelighetsoppfatning organisasjonen har dannet seg, men også hvordan de blir oppfattet i offentligheten. I denne oppgaven vil dette bli referert som merkevarepersonlighet for kundens produkt eller tjeneste, eller reklamebyråets organisasjonskultur.

Fra et strategisk kommunikativt ståsted, blir det stilt spørsmål rundt de tradisjonelle kommunikasjonsprosessene (Falkheimer og Heide 2018, 50-51). Spørsmål om det er eksterne eller interne på huset som lager kommunikasjonsplan, normer og regler har organisasjonen for ekstern- og internkommunikasjon, og hvordan blir kommunikasjonen mest helhetlig blir stilt. I praksis så er det flest kommunikatører som benytter seg av dette perspektivet da de lærer i retrospektiv, eksperimenterer når den opprinnelige planen ikke går som planlagt og er villige til å teste ut noe nytt. Dette perspektivet har et rituell syn på kommunikasjon der toveiskommunikasjon er nøkkelen til å forstå hverandre.

### 2.2.3 Strategisk improvisasjon i strategiperspektivet

Fra et strategisk perspektiv kan SI argumenteres for å være mest lik prosessuell strategi. Organisasjonen har et mål de ønsker å nå, og har en spesifikk strategi basert på hendelsen de velger å agere på. Strategien er en pågående læringsprosess tilpasset etter omgivelsene, samtidig som man tar utgangspunkt i tidligere mønstre og nåværende rutiner for den fremvoksende strategien. Likevel har den likhetstrekk med evolusjonistisk strategiperspektiv da strategien også er fremvoksende og at det er tilfeldigheter i markedet som fører til suksess. Ved å utnytte uventede hendelser i omgivelsene kan det føre til at organisasjonen differensierer seg i en kortere periode. Samtidig handler det om organisasjonen som skal posisjonere seg i markedet, enten å ta en posisjon eller styrke posisjonen sin i forhold til andre liknende organisasjoner som tilbyr liknende produkter eller tjenester som dem.

Fra et strategisk kommunikativt syn og eksternkommunikasjon, har SI et evolusjonistisk perspektiv der man i denne sammenhengen ønsker at kampanjen skal få mest oppmerksomhet og PR. Dette er kortsiktige mål der tilfeldighetene i markedet som avgjør om SI blir en suksess, spesielt med tanke på den digitale sfæren, deling og presseoppslag om kampanjen. Den har også trekk fra prosessuelt perspektiv da kommunikatører velger å ta på seg en oppgave som ikke står i den opprinnelige kommunikasjonsplanen.

## 2.3 Kreativitet og dens effektivitet innen reklame

Innen reklame er kreativitet et effektivt verktøy for å gjøre budskap engasjerende (Feldwick 2021). Kreativitet har opphav fra det latinske ordet *creare* som betyr å skape (Lerdahl 2007, 21-22). Det kan handle om å skape noe nytt ved å sette sammen tidligere kunnskap på nye måter eller skape noe helt originalt. Dette innebærer å tenke og agere annerledes enn det du vanligvis gjør for å kunne fantasere og få ideer til å oppstå.

For at noe er kreativt må ideen både ha originalitet og effektivitet (Runco og Jaeger 2012). Originalitet blir betegnet som noe unikt eller kontroversielt, mens effektivitet er at ideen må være hensiktsmessig. Enkelte mener at kreativitet også har et tredje kriterium. Kaufman og Sternberg (2010 i Simonton 2013) mener at den skal ha relevans, mens Boden (2004 i Simonton 2013) mener den skal ha et overraskelsesmoment. Amabile (1996) mener derimot at responsen skal være heuristisk, en fremgangsmåte man ikke vet er basert på tilfeldigheter eller ikke. Weisberg (2015 i Brandt 2021) mener kreativitet også krever motivasjon og oppmerksomhet, samtidig som den har som mål om å produsere noe unikt.

Kreativitet innen reklame kan defineres som en prosess av fantasi og kunstneriske innfall som kan føre til en kampanje blir populær, morsom eller berømt (Feldwick 2021). I tillegg til kreativitet, er humor et effektivt verktøy som kan engasjere målgruppen (Kantar 2021; Feldwick 2021). Man kan nå en bredere målgruppe og bli mer relevant ved å bruke humor. Ved å gjøre reklame mer gøy ved å bruke humor, kan føre til at reklame ikke blir oppfattet som irriterende slik som trenden viser i dag (Bø 2021). Om kampanjen bruker en spesifikk anledning eller hendelse som målgruppen kan kjenne seg igjen i, kan dette også føre til engasjement blant målgruppen.

Risikoen ved kreativitet innen reklamebyrå er også forbundet til kundens strategi. Ofte vil de kreative ansatte (kreatører) utføre en mer risikofylt kampanje enn det kunden ønsker (West 2012). Samtidig tror kreatører at mindre kunder er mer villig til å ta risiko enn større kunder (El-Murad og West 2003). Derfor kan ledelsen eller markedsavdelingen hos kunden være et problem som stopper kreativiteten hos reklamebyrået da kunden ikke ønsker å ta risiko. Jo tettere forhold kunden har med reklamebyrået, jo lettere er det for kreatørene å få gjennom en risikofylt idé til virkelighet. På denne måten reduserer det reklamebyråets skyld dersom kampanjen ikke blir en suksess da det var kunden selv som valgte å gå for ideen.

Likevel påpeker Field (2019) i sin rapport om at kreativ effektivitet er i krise. Dette er fordi det stadig produseres flere kortvarige kampanjer fremfor langvarige. Organisasjoner har oftest langsiktige mål som merkevarebygging og posisjonering. Ved å ha langvarige kampanjer som støtter opp mot disse målene, kan kreativitet bidra til åtte ganger mer effekt enn kortvarige kampanjer. Effektene til kreativitet er berømmelse og evnen til å styrke eller endre hvordan merkevaren oppfattes (ibid.). Berømmelse blir målt etter kampanjens rekkevidde, blant annet gjennom artikler i pressen. Da kortvarige kampanjer fort kan få berømmelse, mister dette kreativitetens effekt siden man mister den langvarige merkebyggingen. Verdien i berømmelsen i kortvarige effekter er heller ikke bærekraftig da målgruppen kun blir eksponert for kampanjen i kort tid. Field (2019) påpeker at dette er et bransjeproblem da flere av kampanjene som blir laget er kortvarige, og flere av disse blir prisvinnende kampanjer. Siden kreatørene ønsker å få anerkjennelse for arbeidet de gjør, viser trenden at det stadig blir laget flere kortvarige kampanjer. Dermed bidrar dette også til en informasjonsoverflod innen reklame, som igjen fører til at folk blir mer irritert over reklame spesielt om den ikke har bra gjennomførelse eller produksjon.



## 2.4 Organisatoriske forutsetninger for strategisk improvisasjon

Organisasjoner som driver med strategisk improvisasjon, må også ha lagt det til rette på arbeidsplassen. Fra et kommunikasjonsperspektiv deler Falkheimer og Sandberg (2017) forutsetningene i organisasjoner opp på tre nivåer: individ-, avdelings- og organisasjonsnivå. Forutsetninger for SI i reklamebyrå vil også bli presentert, hvordan den tradisjonelle teamsammensetningen er, tillit er innad i teamet og tillit mellom reklamebyrå og kunde.

### 2.4.1 Individnivå

På individnivå trenger den ansatte de rette ferdighetene innen sitt fag, men også modighet (Falkheimer og Sandberg 2017, 131-132). Typiske egenskaper for den ansatte som driver med improvisasjon er at personen liker å ta styring, lager egne spillerom for å agere på muligheter, er beslutningstakende og ser hvilke mål som kan oppnås. Improvisasjon skjer i samspill med andre, så man må like å jobbe sammen med andre, like forandringer, være selvstendig og kunne forstå organisasjonen i en større samfunnskontekst. Organisasjonen i dette tilfellet kan både være kundens eller eget reklamebyrå.

### 2.4.2 Avdelingsnivå

I kommunikasjonsavdelingen er den beste praksisen at teamet består av ulike roller som utfyller hverandre (Falkheimer og Sandberg 2017, 132-133). Rollene er integrerende der man bidrar med sitt talent. Forretningsplanen er også fleksibel der man har mulighet for å avlaste og avløse hverandre i teamet, samt ha fleksible oppdrag som gjør det mulig. Spesielt i improvisasjonskulturen skal det være lov å gjøre feil, så lenge det ikke er med vilje. Det viktigste er intensjonen og læringen underveis.

Sammenlignet med hvordan et reklamebyrå tradisjonelt er bygget opp blir kommunikasjonsavdelingen i denne sammenhengen ulike team som jobber sammen i byrået. Et tradisjonelt team i et reklamebyrå består av to kreatører, som er en tekstforfatter og en art director, rådgiver/konsulent, ferdigstiller/designer, medierådgiver og prosjektleder (informant fra SMFB, personlig kommunikasjon, 9.mars 2022). Det er kreatørene som finner på ideen og rådgiver som sørger for at ideen passer med kundens strategi. Designeren eller ferdigstilleren utformer ideen til noe visuelt, audio eller audiovisuelt og medierådgiver ser strategisk på kanalvalg. Prosjektlederen sørger for at prosjektet går etter tidsplanen. Reklamebyråene kan også leie inn ulike ferdigstillere eksternt for foto eller lyd da de muligens ikke har disse

ressursene selv eller ønsker mer profesjonell produksjon. Det er en tverrfaglig sammensetning av ulike arbeidsroller der arbeidsoppgavene faller naturlig etter hva slags profesjon den ansatte har, noe som kjennetegner et agilt team (Ashmore og Runyan 2014, 17). I agile team er tillit viktig innad i gruppen da alle bidrar med ulike oppgaver i samme prosjekt. Dette fører også til at teamet vil ha godt kjennskap til hverandre, deres ferdigheter og egenskaper.

### 2.4.3 Organisasjonsnivå

På organisasjonsnivå må organisasjonen være rigget for improvisasjon og kjappe responser (Falkheimer og Sandberg 2017, 134-136). Dette er ofte tydeligere i organisasjoner som har en forretningsidé basert på frister, slik som i reklamebyrå eller mediehus. Det er også lettere å improvisere dersom det er en del av organisasjonskulturen, og respondere raskere om organisasjonen har mulighet for å være agile.

Agile metoder kan bidra til at organisasjonen er mer fleksibel og støtter opp behovene i et prosjekt (Ashmore og Runyan 2014, 2-3). Dette gjør at organisasjonen kan fokusere mer på effektivitet, samarbeid, kvalitet og verdiskapning for kunden. Motsatsen til agile metoder er vannfallmetodikk der oppgavene i et prosjekt må skje etter en fast rekkefølge før neste oppgave kan gjennomføres. Fordelen med å være agil er at man har muligheten til å jobbe effektivt på oppgaven som haster mest og jobbe på flere oppgaver samtidig. Ulempen er at det fort kan bli uoversiktlig dersom det ikke er en prosjektleder eller om ansatte i teamet ikke holder frister og mål.

Tilliten mellom reklamebyrå og kunde er essensiell ved strategisk improvisasjon da responsene må raskt ut og godkjenningsrundene må skje kjapt. I reklamebyrå der det jobbes med kunder er relasjonsforpliktelse og tillit viktige, sentrale og medierende variabler som bidrar til en markedsrelasjonssuksess (Morgan og Hunt 1994). Relasjonsforpliktelse er, etter Morgan og Hunt (1994, 23), en utvekslingspartner som mener at sin beste innsats er en forutsetning for en pågående relasjon med en annen. Tillit blir definert som tro på utvekslingspartnerens pålitelighet og integritet (Morgan og Hunt 1994, 23). Tilliten blir bygget av begge parters delte verdier, mer kommunikasjon og mindre opportunistisk oppførsel, som gir utfall i bedre samarbeid, funksjonell konflikt og mindre usikkerhet. Relasjonsforpliktelsen blir påvirket av tilliten, delte verdier, relasjonsfordeler og kostnader ved endring av ny partner, som gir kvalitative egenskaper som samarbeid, samtykke og mindre tilbøyelighet for å forlate det

eksisterende partnerskapet. Jo mer tillit det er, jo lettere er det for byrået å jobbe raskt med kundes beste intensjon i mente.

Tilgjengelige ressurser er også en forutsetning for arbeidsplassen. Dersom det verken er tid, ansatte eller nok midler, så skjer det heller ingenting. Hvordan kundebudsjettene er lagt opp, er ulikt fra kunde til kunde, og fra reklamebyrå til reklamebyrå. Større kunder har ofte *retainer* budsjett, som betyr at de betaler en viss sum hver måned for at byrået skal jobbe med kunden et visst antall timer i måneden (informant fra MOS, personlig kommunikasjon, 2.mars 2022; informant fra TRY, personlig kommunikasjon, 4.mars 2022). Andre har et fastsatt budsjett for kampanjer satt av til de ulike kvartalene. Enkelte kundebudsjetter er lagt opp etter 60/30/10 hvor 60 prosent går til aktiviteter som byrået vet fungerer, 30 prosent til nye aktiviteter som fortsatt fungerer innenfor strategimålene og 10 prosent til eksperimentering (informant fra We Are Live, personlig kommunikasjon, 7.mars 2022; informant fra SMFB, personlig kommunikasjon, 9.mars 2022). I budsjettbolken til nye aktiviteter, kan aktivitetene som fungerer bra bli en del av 60 prosent-bolken neste år. Dersom kunden har satt av en liten del av budsjettet til uforutsette hendelser og eksperimentering, vil det være mulig å agere på en hendelse når den først dukker opp.

## 2.5 Oppsummering av teorikapittel

I dette kapittelet har studiens teoretiske rammeverk blitt presentert. Første delkapittel presenterte to ulike rammeverk innen strategisk improvisasjon for å danne begrepsforståelse både fra et kommunikativt og ledelsesperspektiv (Falkheimer og Sandberg 2017; Yu og Yu 2021). Andre delkapittel har sett på evolusjonistisk og prosessuelt strategiperspektiv, samt i lys av strategisk kommunikasjon, der det har blitt argumentert for at strategisk improvisasjon hører under begge perspektivene på ulike vis (Whittington 2002; Falkheimer og Heide 2018). Strategisk improvisasjon fra et strategisk perspektiv er mest lik prosessuell, men hensikten med reklamer fra et strategisk kommunikativt syn mest likt evolusjonistisk perspektiv. Tredje delkapittel har sett på kreativitet, hvilke effekter den kan ha innen reklame og mottakelse blant målgruppen ved bruk av eksempelvis humor, samt hvilken krise kreativitet står ovenfor innen effektivitet (Kantar 2021; Feldwick 2021; Field 2019). Med stadig flere kortvarige kampanjer, bidrar dette til store mengder med reklame og irritasjon, noe som gjør det vesentlig viktigere å treffe målgruppen med glimt i øyet. Siste delkapittel handlet om forutsetninger for å drive med strategisk improvisasjon på individ-, avdeling- og organisasjonsnivå der blant annet

individuelle ferdigheter, hvordan rollene i et agilt team fyller hverandre, samt tillit mellom kunde og byrå og muligheten til å jobbe agilt er viktig grunnlag (Falkheimer og Sandberg 2017; Morgan og Hunt 1994).

Det teoretiske rammeverket innen strategisk improvisasjon, strategi og spesielt forutsetninger for strategisk improvisasjon vil støtte opp under grunnlaget for å besvare hovedspørsmålet «*hvilke faktorer bidrar til en suksessfull strategisk improvisasjon?*». Kapitlet om kreativitet og evolusjonistisk strategiperspektiv vil hjelpe å besvare underspørsmålene «*hva slags fordeler og ulemper kan strategisk improvisasjon ha?*» og «*hvilke kort- og langvarige effekter oppnås ved bruk av strategisk improvisasjon?*».

### 3.0 Metodiske tilnærminger

I denne delen skal jeg gjøre rede for metoden som er brukt for datainnsamling og gjennomførelse, samt utvalg og hvordan datamaterialet er blitt analysert for å besvare problemstillingen. Med en casestudietilnærming er det foretatt ti intervju i datainnsamlingen for å undersøke fenomenet ytterligere i ti ulike norske reklamebyrå. Avslutningsvis diskuteres oppgavens reliabilitet og validitet, samt etiske vurderinger som er blitt gjort underveis i studien.

#### 3.1 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesign er en overordnet plan på hvordan problemstillingen skal besvares (Johannessen et al. 2016). Studien benytter seg av kvalitativt forskningsdesign med en induktiv tilnærming. Hensikten med induktiv tilnærming er å generalisere teori basert på få observasjoner (Crotty 1998). Denne studien benytter tilnærmingen for å undersøke fenomenet strategisk improvisasjon uten å nødvendigvis generalisere en teori. Med utgangspunkt i en eksplorerende undersøkelse er målet er å danne dybdekunnskap om et tema det er lite forskning om, slik som strategisk improvisasjon fra et kommunikasjonsperspektiv (Ringdal 2018). Kvalitativt forskningsdesign er fleksibel slik at den kan tilpasses underveis i studiet (Grønmo 2016). Ved å bruke et kvalitativt, eksplorerende design har det gitt muligheten til å utforske fenomenet og justere underveis i prosessen da ny innsikt har dukket opp.

For datainnsamlingen benytter studien kvalitativ metode der man skal avdekke hvordan mennesker i ulike organisasjoner opplever fenomenet strategisk improvisasjon i en bestemt kontekst (Silverman 2014). Målet er dermed å avdekke ulike perspektiv til ulike mennesker for å danne en dypere forståelse av dette fenomenet (Agee 2009). Derfor har det vært hensiktsmessig å bruke casestudietilnærming da formålet er å skaffe dybdekunnskap om temaet (Yin 2018). Med utgangspunkt i flercasestudier er det blitt undersøkt i ti ulike reklamer for å danne forståelse for strategisk improvisasjon i eksternkommunikasjon. Da det kun er en ansatt fra hver respektiv organisasjon som er blitt intervjuet, er studien en flercasestudie med en analyseenhet. Det er ti ulike analyseenheter som både er tid- og stedavhengig. Det blir benyttet flere case for å finne likheter og forskjeller mellom disse på tvers av reklamebyråene. Ulempen med å sammenligne på tvers av reklamene er at de har ulike utgangspunkt i hendelser de responderte på som gjør det vanskelig å tydeliggjøre hva som er sammenlignbart og ikke (Skilbrei 2019).

## 3.2 Datainnsamling

### 3.2.1 Semi-strukturerte intervju

Semi-strukturerte intervju er blitt gjennomført for å samle inn data om organisasjoner som har benyttet strategisk improvisasjon. Det er en kombinasjon av strukturert og ustrukturert intervju, der strukturert intervju benytter intervjuguide som gir lite fleksibilitet, mens ustrukturert intervju er en åpen samtale (Johannessen et al. 2016). Intervjuguiden fungerer i semi-strukturert tilnærming mer som en huskelapp for å stille de mest sentrale spørsmålene under intervjuet. Det har vært mest hensiktsmessig å benytte semi-strukturerte intervju da det har vært en viss struktur med intervjuguide, samtidig som det har vært mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å danne en dypere forståelse.

### 3.2.2 Utvalg

Denne studien valgte ti ulike reklamebyrå som har benyttet seg av fenomenet strategisk improvisasjon i egen eller kunders eksternkommunikasjon. Utvalget har blitt plukket ut ved kombinasjon av selvseleksjon og snøfallsutvelgelse. Med et strategisk utvalg har enheter blitt nøye plukket ut for å få mye og relevant data til oppgaven for å danne en helhetsforståelse av fenomenet (Grønmo 2016). Jeg har valgt ut enhetene basert på kriterier som at kampanjen skulle være utarbeidet i Norge som en respons på en hendelse etter at sosiale medier har blitt en del av hverdagen, og at disse ikke skulle være tilknyttet samme hendelse. Ulempen med selvseleksjon er at motiverte aktører kan bli overrepresentert, men fordelene er at informanten selv er motivert og kan mye om temaet som det stilles spørsmål om. Snøfallsutvelgelse er også blitt benyttet for å få tips om andre kampanjer som har benyttet strategisk improvisasjon basert på informantens nettverk og kunnskap.

Å finne utvalget var vanskeligere enn antatt. Først undersøkte jeg alle kampanjene jeg visste om som hadde brukt strategisk improvisasjon, og tok deretter kontakt med blant annet Kreativt Forum, forelesere og folk i bransjen for tips. Etter at jeg hadde bestemt meg for utvalget, tok jeg kontakt med en rådgiver eller kreatør som hadde jobbet på kampanjen på telefon, og sendte videre informasjonsskriv med rettigheter med godkjenning fra NSD på e-post.

Organisasjonene endte opp med å kun være reklamebyrå da det var disse som ønsket å stille opp. Informantene hadde stilling som rådgiver, tekstforfatter eller art director. Reklamebyråene som stilte opp til intervju var Anorak, Fasett, Futatsu Industries, Morgenstern, MOS, Per Høj, POL, SMFB, TRY og We Are Live.

### 3.2.3 Gjennomførelse av intervju

Det ble sendt inn en søknad om innhenting av personopplysninger til Norsk senter for forskningsdata (NSD) før organisasjonene ble kontaktet. Da studien skulle hente inn personopplysninger som gjør at informantene kan bli gjenkjent, er det pålagt å få godkjenning fra NSD. Personopplysninger som navn og stillingstittel, samt lydopptak der informanten kan bli gjenkjent, ble samlet inn. Informantene er blitt anonymisert i oppgaven.

Intervjuene ble gjennomført både fysisk på reklamebyråets kontor, på café og digitalt på Teams. Informantene fikk selv velge om de ønsket fysisk eller digitalt intervju slik at det var tilpasset informantens timeplan. Digitalt intervju ble nok foretrukket av enkelte da man i løpet av COVID-19-pandemien har blitt vant til digitale møter. Fordelen med digitale møter med video er at man fortsatt kan observere informantens ansiktsuttrykk og kroppsspråk. I de fysiske møtene var informanten i kjente, naturlige omgivelser, på organisasjonens kontor eller på en café, noe som bidrar til mer trygghet i intervjuprosessen (Tjora 2021).

Varigheten til intervjuene ble satt mellom 30 og 45 minutter. Alle intervjuene ble gjennomført med en informant, med unntak av et der informanten inviterte sin kreative partner i teamet. I intervjuet med to informanter ble det mer en reflekterende samtale mellom disse da deres svar og tankeprosess påvirket hverandre. Spørsmålene ble stilt litt annerledes for hvert intervju da jeg underveis fikk mer kunnskap om hva slags type data jeg faktisk ønsket.

Det ble tatt opp lyd gjennom en ekstern lydopptaker. På starten av intervjuet samtykket informanten muntlig til samtykkeskjemaet der jeg i forkant forklarte hva de samtykket til og deres rettigheter ved deltakelse i studien. For å fokusere på intervjuet og ha en god samtaleflyt med informanten med blant annet oppfølgingsspørsmål, var det viktig med lydopptak (Tjora 2021). Dermed mistet jeg heller ikke noe viktig informasjon som informanten har fortalt. Med lydopptak er det lettere å analysere datamaterialet, samt benytte direkte sitater. Det er også enkelte utfordringer til lydopptak da informanten kan bli bevisst og ukomfortabel rundt dette,

noe som kan redusere reliabiliteten. Enkelte informanter trodde at intervjuet var en spøk med skjult kamera på slutten av intervjuet, noe jeg prøvde å forsikre dem om at det ikke var. Uavhengig av tull eller ikke, svarte disse informantene godt på spørsmålene. Likevel har det vært hensiktsmessig med lydopptak og det virker som det ikke har påvirket svarene.

### 3.2.4 Utarbeidelse av intervjuguide

Før intervjuene ble gjennomført ble det utarbeidet intervjuguide som grunnlag for dialogene hos reklamebyråene. Samme intervjuguide ble brukt for alle informantene uavhengig av hvilken rolle de hadde i kampanjen. Intervjuguiden ble delt opp i tre deler: før, under og etter improvisasjon. Denne ble gjort etter inspirasjon fra dybdeintervjuets struktur med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål (Tjora 2021). Den første delen handlet om forutsetningene til teamet som jobbet i kampanjen og deres relasjon innad i teamet, kunderelasjonen og hvordan arbeidsplassen har lagt til rette for kjappe responser. Den andre delen handlet om den kreative prosessen under tidspress, alt fra idé til ferdig produkt for kampanjen som ble laget. Da ble også spørsmål om risikovurdering stilt og utredelse om kanalvalg. I den siste delen handlet det om kampanjeresultater og hvorfor reklamebyrået selv følte kampanjen ble en suksess eller ikke. Det ble også stilt spørsmål om kort- og langvarige effekter for både kunde og reklamebyrå.

Alle spørsmålene var åpne slik at informanten hadde mulighet til å reflektere over spørsmålet og respondere slik vedkommende ønsket. Dersom de ikke kom innom et viktig tema under svaret på spørsmålet, hadde jeg på forhånd skrevet enkelte stikkord slik at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål. Dermed ble oppfølgingsspørsmålene varierende under hvert intervju da hver informant svarte ulikt på spørsmålet. Avslutningsvis ble det stilt spørsmål om informanten hadde noe å legge til om et tema vi ennå ikke hadde snakket om. Dermed var det mulighet til å hente inn mer relevant informasjon, samt takke informanten for å ha stilt opp og brukt tid på prosjektet.



### 3.3 Dataanalyse

I en kvalitativ analyse er det tekst som skal analyseres. Først må man dokumentere råmaterialet, deretter systematisere det for å danne meninger ut av det (Johannessen et al. 2016). Hensikten er at dataen skal gi informasjon slik at man skal svare på problemstillingen.

Intervjuene ble transkribert i kort tid etter alle intervjuene var gjennomført. Da intervjuene ble gjennomført i starten av mars, ble de transkribert innen de månedene var omme. På denne måten kunne jeg fortsatt ha intervjuene relativt ferskt i mente og huske informantenes kroppsspråk. Transkriberingene ble skrevet med tenkepauser og lyder som ble laget av informanten som knips for å understreke et poeng, samt bemerkelsesverdige gestikulasjoner som ofte forsvinner ved transkribering (Silverman 2014; Tjora 2021). Det ble ikke transkribert på dialekt for å ivareta informantens personvern da enkelte sitater skulle bli brukt i oppgaven.

Intervjuene varte i ulik tid, avhengig av hvor mye informanten hadde å fortelle. Gjennomsnittlig varte intervjuet i 30 minutter, der den korteste varte i 20 minutter og den lengste i 50 minutter. Transkriberingsprosessen er tidkrevende, men nyttig da det gir mulighet til å analysere datamaterialet mer effektivt, samt mulighet til å sitere direkte fra intervjuene (Tjora 2021).

For å systematisere dataen ble det gjort en kvalitativ analyse av transkripsjonene og koding av disse (Silverman 2014). Med en åpen og aksial koding skapte dette en dypere forståelse av datamaterialet, som gjorde det lettere å se sammenheng på tvers av casene. I forkant hadde jeg laget noen relevante kategorier basert på intervjuguiden. Etter hvert som jeg analyserte dataen, dukket det flere underkategorier opp. Kategoriene ble til slutt sett i sammenheng for å avdekke mønstre på tvers av casene. Hovedkategoriene var team, arbeidsplass, gjensidig tillit, aktualitet, kanalvalg, merkevarepersonlighet/strategi, idéprosess, risikoanalyse og suksess.

## 3.4 Evaluering av metode

### 3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler oppgavens troverdighet av hvordan dataen er blitt samlet inn (Kirk og Miller 1986 i Silverman 2014). Da det er blitt brukt semi-strukturerte intervju, handler det om spørsmålene som ble stilt, intervjusituasjonen og hvordan dataene har blitt analysert.

Det finnes flere utfordringer ved intervju som metode for datainnsamling, som skjevheter og feil fra både forskeren og informanten (Grønmo 2016; Jacobsen 2015; Tjora 2021). Fra egen forskerposisjon handler det om rollen min som intervjuer og hvordan det har påvirket intervjuet. Spørsmålene ble utarbeidet til å være åpne slik at de ikke skulle lede informanten. Dermed ville responsene fra informanten være mer reflekterende og troverdig. Det kan også være skjevheter fra informanten med tanke på svar og adferd. Disse kan ha bli påvirket av omgivelsene, som for eksempel hvordan reklamebyrået selv ville at informanten skulle svare eller ubehageligheter rundt intervjusituasjonen. Med intervjuguiden ble det derfor stilt innledende spørsmål om tema informanten kunne mye om, som blant annet teamrelasjon, for å skape tillit. På enkelte spørsmål hadde ikke informanten informasjon til å gi et ordentlig svar da det enten hadde gått for lang tid siden kampanjen ble utformet, eller fordi det ikke hadde gått lang nok tid for å se de langvarige effektene av den. Samtidig kan informantens adferd ha blitt påvirket av ulike faktorer under intervjuet. Dette kan være tidspunkt det ble gjennomført på, og om det var fysisk eller digitalt. Informantene valgte selv lokaler der de fysiske intervjuene ble gjennomført i et lukket rom. Enkelte hadde digitale møter eller på café, noe som kan ha påvirket hvordan informanten svarte grunnet ytre faktorer som lyd og andre forstyrrelser i rommet. Til slutt kan det ha oppstått forskningsfeil i intervjuet grunnet forskjellig oppfatning av spørsmål og svar. Ved å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet ble dette mest mulig unngått. Andre forskningsfeil kan være i dataanalysen da det er subjektiv tolkning av svar og unøyaktig registrering på data i transkriberingen. Dette har til beste evne prøvd å bli unngått ved og bevisst tolke svarene objektivt, til tross for at egne tolkninger, kjennskap og erfaring fra reklamebransjen vil sette et preg på dataanalysen, samt å transkribere dataen så nøye som mulig.

### 3.4.2 Validitet

Validitet handler om oppgavens gyldighet ut ifra hva slags datamateriale som er samlet inn og hvordan dette svarer på forskningsspørsmålet (Grønmo 2016). Dersom det er samsvar mellom problemstillingen og datamaterialet, vil studien ha en høy validitet. Det skilles mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet handler om hvordan valget av forskningsdesignet er best egnet for å besvare problemstillingen (Jacobsen 2015). Da det er blitt foretatt en eksplorerende undersøkelse med casestudietilnærming, har forskningsdesignet vært veldig fleksibelt slik at jeg underveis har hatt muligheten til å justere for å besvare problemstillingen best mulig. Spesielt under intervjuprosessen og gjennomføringen har dette gitt mulighet for å justere spørsmål underveis i intervjuene for å få tak i relevant data. Dette er for å få samsvar mellom virkelighetsoppfatningen til informantene og min forståelse av fenomenet strategisk improvisasjon. Ved å selv velge informanter har dette styrket den interne validiteten. Utvalget har også påvirkning på validiteten da informantene har hatt ulike roller, som igjen kan ha påvirket datamaterialet og analysen.

Ekstern validitet handler om forskningens overførbarhet og generalisering (Jacobsen 2015). Målet med studien har vært å forstå fenomenet strategisk improvisasjon i reklamebransjen, og har ikke hatt på sikte med å generalisere funn. Den kan være overførbar da undersøkelsen innebærer flere organisasjoner i samme bransje, men har hatt mål om å være kontekstuell i hver organisasjon for å forstå fenomenet og forutsetningene i det større bildet.

### 3.4.3 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om forskerens adferd og hvordan forskeren etisk vurderer datainnsamling, behandling og fremstilling av informantenes informasjon (Jacobsen 2015). I studien har det vært enkeltmennesker som representerer ulike organisasjoner sentrale, og derfor må deres personvern, samt organisasjonenes verdighet bli ivaretatt. Da det ble tatt lydopptak av intervjuene, har studien meldeplikt til NSD, Norsk senter for forskningsdata. Studien ble godkjent av NSD og har fulgt deres etiske vurderinger for forskning.

Informantene samtykket frivillig til å delta i forskningen, ble informert om at de kunne trekke seg uten noen konsekvenser og at de skulle bli anonymisert. Lydopptakene ble oppbevart i tråd med søknaden til NSD og ble slettet etter prosjektets slutt. Personlig data slik som ansattes navn ble ikke skrevet ned i datamaterialet, men erstattet med *[ansattnavn]* for å overholde informantenes anonymitet.

## 4.0 Casepresentasjon og hovedfunn

I dette kapitlet presenteres de ulike reklamene som er blitt undersøkt i studien. Hovedfunnene blir deretter fremlagt tematisk med sitater fra intervjuene.

### 4.1 Casepresentasjon

Her vil alle kampanjene som har blitt undersøkt i studien bli presentert. Hvilken hendelse kampanjen agerte på, og organisasjonens kontekst vil bli lagt fram. Til slutt vil resultatene fra kampanjen bli presentert så langt reklamebyråene har delt dette offentlig eller gjennom datainnsamlingen. Kampanjene er presentert etter utgivelsesdato.

#### 4.1.1 «Brad er singel»

I september 2016 ble det avslørt at Brad Pitt og Angelina Jolie hadde slått opp. På reklamekontoret til TRY ble sladderpratet om rundt kaffemaskinen, der kreatørene spøkte om at det hadde vært gøy å gjøre noe på nyheten. Ideen ble videreutviklet til tekstutkast med design før den ble presentert for kunden samme dag. Med utgangspunkt i flyselskapet Norwegian sin profilmanual, med rød bakgrunn, destinasjonsplass og pris, ble destinasjonsplassen byttet ut med tittelen «Brad er singel». Under tittelen stod destinasjonen, som var Los Angeles, og hvor flyvningen gikk fra i en mindre skrift. Prisen stod under destinasjonen i samme skriftstørrelse som tittelen under en hvit skillestrekk. Annonsen ble publisert som en helside i VG og Evening Standard i London dagen etter bruddet ble kjent, samt på Facebook-siden til Norwegian (TRY for Norwegian, 2016).

Norwegian var på dette tidspunktet fortsatt en underkjent aktør innen flyselskaper i utlandet til tross for flere nye ruter og fly. Denne annonsen fikk i løpet av én dag en salgsøkning på 32 prosent på ruten til Los Angeles og mye internasjonal pressedekning. Det ble analysert hvor annonsen hadde flydd, samt responsen i kommentarene på sosiale medier. Totalt var det 94 prosent av kommentarene som var positive eller nøytrale, og annonsen nådde 300 millioner mennesker (TRY for Norwegian, 2016).

#### 4.1.2 «Velg Phonect når du skal til Iran»

I august 2018 ble det kjent at statsråd Per Sandberg tok med jobbtelefonen på sin privatreise til Iran. På reklamekontoret til Futatsu Industries ble det på eget initiativ drodlet og diskutert hvordan hendelsen var perfekt å agere på for bedriftstelefonikunden Phonect da deres budskap var å blande jobb og privatliv innen telefoni (Futatsu Industries for Phonect 2018). Profilmmanualen bestod av ulike leirfigurer med forskjellige ansiktsuttrykk der teksten var blå eller hvit på en grå bakgrunn. Dermed var det kun å sette sammen elementene med en ny tekst: «Velg Phonect hvis du skal til Iran. Da er det ikke så nøye om det er jobb eller privat». I løpet av en dag ble ideen presentert til kunden før den dagen etter ble publisert som en helside i Aftenposten. Annonsen ble plassert i en artikkelserie om skandalen.

Phonect var på dette tidspunktet en ganske ny aktør innen bedriftstelefonifoni (Futatsu Industries for Phonect 2018). Annonsen hadde positiv respons, mest på sosiale medier. Flere tok bilde av printannonsen og delte den videre. Kampanjen var også med på å bygge opp organisasjonskulturen hos kunden da de ennå var i startfasen.



Kampanje 1: Annonsen til Phonect plassert i Aftenpostens avsløringer om Per Sandberg. Foto: Futatsu/Phonect (2018).

#### 4.1.3 «IKEA gjør ikke forskjell på folk»

Den tidligere amerikanske presidenten Barack Obama ble invitert til Oslo Business Forum for å holde foredrag høsten 2018. Kvelden før Obama skulle holde foredrag, fikk reklamebyrået SMFB vite om at stolene på scenen var fra IKEA og skulle leveres tilbake etter foredraget (SMFB for IKEA 2018). Dermed satte teamet i reklamebyrået i gang med idéprosessen, og i løpet av tre timer var planen klar. Med en forklarende lapp til prisnedsettelsen dro teamet sammen med stolen tilbake etter foredraget til billigkroken på IKEA. Lappen ble satt på, og stolen ble filmet der det ble zoomet inn på lappen slik at man kunne lese: «Denne stolen er brukt – av Barack Obama da han besøkte Oslo 26. september i år». Dette ble postet som en story (en post som forsvinner etter 24 timer) på Snapchat, og bilde av stolen ble postet på Facebook og Instagram.

IKEA jobbet på dette tidspunktet med blant annet temaet gjenbruk, og viste også at merkevaren var for alle uavhengig av tittel og kjennskap (SMFB for IKEA 2018). Annonsen fikk utelukkende bra respons på sosiale medier og nasjonal presse, og ble solgt innen 10 timer etter at Obama hadde forlatt stolen. I tillegg fikk stolen et nytt hjem på et skolebibliotek der den i dag brukes som en tenkestol.



Kampanje 2: Stolen Obama brukte under Oslo Business Forum i billigkroken til IKEA. Foto: SMFB (2018)

#### 4.1.4 «Jeg sparer»

Banken DNB hadde i 2019 nyttårskampanjen «Sparegym» der budskapet var å spare penger istedenfor å være støttemedlem i et treningssenter. En del av kampanjen var en video på 55 sekunder som ble postet på DNB sin Facebook-side. Dette gjorde treningssenteret SATS opprørt slik at de la igjen en Facebook-kommentar med en 45 sekunder lang video i den originale posten til DNB (Anorak for SATS 2019). I SATS sin video blir hovedpersonen ringt opp av en kompis som lurer på om han vil være med å trene. Liggende på sofaen med samtalen på høyttaler svarer hovedpersonen: «Nei, jeg sparer», som en referanse til DNB sin video. Hovedbudskapet var å ikke ta imot treningstips fra en bank og at trening er bra.

SATS hadde på dette tidspunktet en egen nyttårskampanje for å få eksisterende og potensielle medlemmer til å trene. På dette grunnlaget valgte SATS, sammen med sitt reklamebyrå Anorak, å respondere på «Sparegym»-kampanjen for å forsvare deres posisjon som treningssenter. På en søndagskveld stilte de kreatørene som kunne og ønsket opp for å jobbe med idéprosessen. Allerede på onsdag var kommentaren ute, fem dager etter DNB publiserte sin video på Facebook (Anorak for SATS 2019). Responsen var overveldende positiv i kommentarfeltet på Facebook der SATS selv følte de vant slaget.



Kampanje 3: Skjermdump fra SATS sin reklame «Jeg sparer». Foto: Anorak/Bacon Production (2019).



#### 4.1.5 «Vaselevering til Gyldenløves gate»

Politiker Christian Tybring-Gjedde uttalte seg om sykkelsatsningen i Oslo i august 2019. Utenfor hjemmet hans på Frogner skulle parkeringsplasser bli fjernet for å danne sykkelfelt, noe han mente var helt urimelig. For å poengtere dette malte han et bilde av å dra ned til Glasmagasinet for å kjøpe en svær vase og frakte den hjem i en ryggsekk på sykkel. Teamet i reklamebyrået We Are Live ringte hverandre og markedsansvarlig i Foodora for å sjekke om alle hadde fått med seg uttalelsen, og ideen om å lage en kampanje ble stadig mer reell (WAL (We Are Live) for Foodora 2019). Foodora var en matleveringstjeneste som på dette tidspunktet kun leverte mat på sykkel. Utendørsprinten hadde rosa bakgrunn, kontur av en vase og teksten: «Nyhet! Nå leverer vi svær vase fra Glasmagasinet til Gyldenløves gate\*» i hvit skrift. Nederst i høyre hjørne stod det i mindre skrift: «\*Gjelder kun stortingsrepresentanter bosatt på Frogner». Produksjonen ble gjort over natta og montert i en utendørsflate som var plassert rett utenfor der politikeren bodde.

Foodora hadde ikke særlig stor kjennskap i Norge på dette tidspunktet. Da maten ble levert på sykkel, var sykkelfelt et viktig tema for å drive virksomheten. Derfor agerte de på uttalelsen som økte merkekjennskapen, men også for å kjempe for syklistene (WAL (We Are Live) for Foodora 2019). Responsen var 98 prosent positiv i kommentarfeltene på Facebook og Twitter der enkelte politikere også delte innlegget videre. Det var flere presseoppslag i flere ulike aviser og stuntet har fortsatt blitt nevnt i andre nyhetsartikler når politikeren har uttalt seg om noe annet.



Kampanje 4: Foodora sin utendørsreklame utenfor Tybring-Gjedde sin bolig. Foto: WE ARE LIVE AS (2019).

#### 4.1.6 VG Live sin respons til radiospotten «Parmiddag»

Champions League er en av de største europeiske fotballturneringene for menn. Sesongen starter hver høst og avsluttes i mai året etter. Høsten 2019 promoterte TV 2 Sumo om at kampene kunne strømmes på deres plattformer. I radiospotten ble det sunget til fotballturneringens kjenningsmelodi med egen tekst. Den mannlige karakteren sang om hvorfor han ikke kunne dra på en parmiddag grunnet kamp, og foreslo at partneren sin kunne dra alene. Dermed tok teamet i reklamebyrået Per Høj initiativ og lagde et motsvar for VG Live, en mobiltjeneste der man kan få løpende fotballoppdateringer (Per Høj for VG Live 2019). Med en kvinnelig stemme som sang til samme kjenningsmelodi, var budskapet om at partneren sin skulle skjerpe seg, bli med på middagen og ta med mobilen for å få med seg fotballoppdateringene. VG Live sin radiospott kom ut omtrent en uke etter og ble spilt i de samme reklamepausene som TV 2 Sumo.

VG Live sitt budskap var å prioritere menneskene rundt seg framfor fotball, noe som passet godt med deres konsept med at livet ofte krasjet med kamp (Per Høj for VG Live 2019). Det kreative teamet hadde anelser om at deres respons ville få tilsvaret. Konsekvensen var at TV 2 Sumo lagde flere radiospotter der de ulike fortellerstemmene leste sakte opp hva som skjedde under fotballkampen for å poengtere at fotball er mer spennende i bilder. Med et tomt budsjett hos VG Live var det ikke mulig å få ut ny respons, vant TV 2 Sumo dermed denne kampen.

#### 4.1.7 «Don't hate. Imitate»

Superbowl er den største amerikanske sportsbegivenheten, spesielt innen amerikansk reklame, som sendes på TV hvert år i februar. I forkant av begivenheten i 2021 slapp General Motors (GM) videokampanjen «No way, Norway», med den kjente skuespilleren Will Ferrell i spissen. Budskapet i filmen var å ta et oppgjør med Norge fordi Norge var ledende i verden på elbil. POL, reklamebyrået til Audi, fikk med seg kampanjen ganske tidlig og under to døgn senere var responsen postet på internett (POL 2021). Audi sin respons var tre ulike videoer med den kjente, norske skuespilleren Kristoffer Hivju i spissen som blant annet spiste en rå laks. Kjørende i Audi sin elektriske bilmodell med klær som utgjorde en slags vikingstil, blir USA konfrontert med kjærlighet og budskap om å gjøre det samme som Norge på elbil.

På dette tidspunktet var den mest solgte elektriske bilen i Norge Audis modell e-tron. I Norge hadde Audi jobbet med markedsposisjoneringen innen elbil, og utnyttet GM sin hendelse for å treffe spikeren på hodet. Til tross for at videoene ikke helt stod i stil med Audi sine normale assosiasjoner som kvalitet og premium, fikk responsen flere presseoppslag internasjonalt og mer oppmerksomhet enn General Motors sin kampanje (POL 2021).



Kampanje 7: Skjermdump fra Audi sin respons «Don't hate. Imitate» med Kristoffer Hivju i som frontfigur. Foto: POL (2021).

#### 4.1.8 «Finn»

Dager før Stortingsvalget i 2021 ble det avslørt at stortingsrepresentant Kjell Ingolf Ropstad hadde unngått å betale skatt på pendlerboligen ved å være folkeregistrert på foreldrenes bostedsadresse. Morgenstern, reklamebyrået til Finn, fikk med seg saken og idéprosessen ble satt i gang (Morgenstern 2021). I typisk Finn profilmanual, med blå bakgrunn og «Finn-katt», fikk katten briller for å ligne mer på Ropstad. Med tittelen «Flytte ut fra gutterommet?» og en setning om hvor mange leieboliger med gangavstand til Stortinget, ble printen montert ute et steinkast unna arbeidsplassen til Ropstad på under 24 timer. Bilde av utendørsprinten ble også delt som en post på Facebook og Instagram.

Annonsen fikk god respons på sosiale medier med en millioner mennesker nådd i løpet av en uke (Morgenstern 2021). Flere av kommentarene var utelukkende positive da de mente påfunnet var gøyalt. Finn som merkevare kan betegnes som leken, noe som blir gjenspeilet i «Finn»-katten. Til tross for at det ikke var noen økonomiske gevinster, fikk Finn, reklamebyrået og det kreative teamet fortjent oppmerksomhet.



Kampanje 8: Reklamen «Finn» som minnet folk på å flytte ut fra gutterommet. Foto: Morgenstern/Finn (2021).

#### 4.1.9 «Våre beste eiendomsmeglere\*»

Eiendomsmeglerkjeden Nordvik annonserte i januar 2022 en dobbeltside i Dagens Næringsliv der den ene siden hadde tittelen «Våre beste eiendomsmeglere\*» og den andre «Våre beste kvinnelige eiendomsmeglere\*». På hver side var de ti «beste» og ti «beste kvinnelige» eiendomsmeglerne avbildet i runde sirkler med navn og avdeling hver for seg, og nederst i høyre hjørne med liten skrift stod stjernen med antall boliger som var solgt. Differansen mellom «beste» og «beste kvinnelige» var 467 boliger, og det var kun to kvinner som var avbildet i «Våre beste eiendomsmeglere\*». Propr, en boligsalgstjeneste uten megler, ringte reklamebyrået sitt MOS for å lage en respons på dette. Med utgangspunkt i samme tittel «Våre beste eiendomsmeglere\*» og utforming som Nordvik, fjernet Propr alle bildene og lot sirklene stå tomme (Fredø og Jerijervi 2022). I liten skrift med pil som pekte mot en tom sirkel stod: «\*Finnes ikke. Med Propr selger du boligen selv». Annonsen ble trykket som en helside i Dagens Næringsliv fire dager etter Nordviks annonse. I tillegg ble det laget egen digital versjon for sosiale medier som ble publisert dagen før helsiden.

Propr var på dette tidspunktet fortsatt en ganske ukjent aktør i meglerbransjen. Da arbeidsmodellen i tillegg bryter med den originale meglerbransjen, nettopp å selge bolig uten en eiendomsmegler, hadde bedriften allerede hatt problemer i bransjen. Med en mulighet til å vise seg frem, uten å direkte peke på et annet meglerfirma, passet denne hendelsen Propr sin merkevarepersonlighet – nettopp med å være en rebelsk aktør. Annonsen fikk flere presseoppslag nasjonalt, og navnet ble mest sannsynlig mer kjent.



Kampanje 9: Propr sin respons til «Våre beste eiendomsmeglere\*». Foto: MOS (2022)

#### 4.1.10 Fasett sin respons på «TRYvelig dult»

Å rekruttere ansatte fra konkurrerende reklamebyråer i bransjen er ikke nytt. Reklamebyrået Hyper hadde nettopp flyttet til nye lokaler i februar 2022, rett over gata for reklamebyrået TRY i Oslo. Da Hyper uansett skulle ansette noen nye, satte de et skilt foran inngangsdøra til TRY med tittelen «Wanna TRY the other side of the street?» der setningen under bestod av hvilke stillinger som var utlyste. Fasett, et stavangerbasert reklamebyrå, hadde nettopp nyåpnede kontorer i Oslo der de også rekrutterte nye ansatte (Fasett for Fasett 2022). I stedet for et skilt, hadde de forminsket formatet til en QR-kode som ble klistret på ringeklokka til Hyper.

Til tross for at stuntet var gøy, var innslaget ment som en humoristisk påminnelse på at trenden bør ta slutt (Fasett for Fasett 2022). Kampanjen fikk presseoppslag og målet til Fasett var å bli mer kjent i Oslo-området. Det var ingen søknader som kom inn, men de fikk økt trafikk på nettsiden.



*Kampanje 10: Fasett sitt QR-klistremerke på ringeklokka til reklamebyrået Hyper i håp om å få nye ansatte. Foto: Fasett (2022).*

## 4.2 Hovedfunn

I dette delkapittelet presenteres hovedfunnene tematisk.

Av ti reklamer var det tre av som responderte på politisk skandale eller uttale, mens resten responderte på en annen reklame. Unntakene var IKEA og Norwegian som responderte på en fysisk hendelse og tabloid nyhet. Teamet som jobbet på kampanjene, var stort sett faste kreativt team fra reklamebyrået der to av dem også hadde med kreativt juniorteam på kunden.

### 4.2.1 Idé koster ikke mye penger

Flere av ideene som er blitt produsert har ikke kostet så mye penger. Mange av kampanjene er bygget videre på eksisterende materiell, slik som profilmanual eller i kontekst med kampanjen som responderes på. Til tross for at kunden ikke har så mye i budsjett, så har det vært flere tilfeller der reklamebyrået har gitt bort ideen gratis eller til en billigere pris slik at pengene går til produksjonen av materiell dersom både byrået og kunden har tro på ideen.

*«Hvis ideen er god nok, så har de [kunden] ofte noe de kan skrape sammen. [...] for det trenger ikke å koste mye, sånne typer ideer.»*

- Informant fra Morgenstern, 2. mars 2022

*«Hvis ideen er god nok, så lar den seg gjøre litt billig da sikkert, hvis budskapet er kult nok, liksom. Man må jo ikke bli livredd heller.»*

- Informant fra Per Høj, 4. mars 2022

Flere av kundene har hatt en egen liten pot i budsjettet for uforutsette hendelser. Likevel er det varierende hvor mye av budsjettet som legges i denne budsjettbolken med tanke på kundens bedriftsstørrelse. Noen har satt av 10 prosent eller mindre, mens andre har hatt retainer-budsjett.

Likevel så koster det penger for å produsere materiell, om det er video, lyd eller print. Produksjonen kan ofte gjøres billig, men det kommer an på hva slags type annonse som skal produseres. Videoproduksjon koster mer enn kun lyd og print da det er flere involverte i prosessen med lys-, lyd- og bildeproduksjon, spesielt om bildene i filmen skal bli bra.



*«Men så har man også produksjon som er dyrt da, radio er ikke så dyrt, men å lage film er kjempedyrt, hvert fall hvis det skal se bra ut.»*

- Informant fra Per Høj, 4. mars 2022

Materiellet trenger ikke å koste mye da den største kostnaden ligger i hvilke kanaler annonsen skal distribueres i. Flere av kampanjene hadde ikke budsjett på annonsering og var blant annet avhengig av å få spredd annonsen sin i sosiale medier og bli plukket opp av pressen, slik som Audi og SATS sine videokampanjer, eller Fasett sitt stunt.

*«Vi hadde ikke noe på en måte visningsbudsjett, vi hadde ikke noe visningsplan, så visste at den eneste kanalen her var sosiale medier. Og at vi måtte dra på litt for at det skulle ha potensiale da for å bli plukket opp og spre seg.»*

- Informant fra POL, 4. mars 2022

*«Veldig mange fikk den med seg uten at vi la en eneste krone på den [Facebook-]posten.»*

- Informant fra Anorak, 3. mars 2022

For kampanjer som benyttet annonsering i avis, på utendørsflater eller i radio, så var dette den største kostnaden. Likevel benyttet annonsene, som ble printet i avis eller på utendørsflater, sosiale medier som supplement for å få enda mer spredning av annonsen.

*«Det er der skoa trykker da. Det er mye dyrere å kjøpe media enn å kjøpe ideer.»*

- Informant fra Per Høj, 4. mars 2022

*«Det er ikke mulig å gjøre det uten penger, for noe må produseres, noe må skytes [video/foto], noe må kjøpes ut [media].»*

- Informant fra SMFB, 9. mars 2022

*«Og det som er litt interessant, var jo når den printannonsen kom ut, så postet vi jo også online, men de postene som ble delt mest liksom over hele verden, var jo faktisk printen, ironisk nok.»*

- Informant fra TRY, 4. mars 2022

#### 4.2.2. Ansattes kjennskap, motivasjon og bryting av hverdagsrutiner

En idé kan dukke opp til all verdens tider, om man befinner seg på jobb eller ikke. Flere av ideene kom da de ansatte i reklamebyråene ikke var på jobb, eller i uformelle kaffepauser.

*«Ideen den kom liksom egentlig over en morgenkaffe på kreatørvdelingen der vi bare leste sladder på internett og koddra og drakk kaffe, liksom.»*

- Informant fra TRY, 4. mars 2022

*«Det skjer jo ikke alltid mellom ni og fire, det skjer som oftest når man ikke tenker over det.»*

- Informant fra SMFB, 9. mars 2022

Kreativ idéjobbing skjer ofte i samspill med andre. Som regel er den ansatte med i et fast team for en spesifikk kunde der kreatørene jobber med en fast kreativ partner. I et fast team med spesifikke roller, blir man godt kjent med hverandre. På denne måten blir også idéarbeidet lettere fordi man har tillit til andre personer da idéjobbing kan være sårbart før man får den gode ideen.

*«Man kjenner hverandre kjempegodt. [...] vi kjenner hverandre på privaten, vi lever og jobber sammen døgnnet rundt [...] man har et felles liv, liksom.»*

- Informant fra SMFB, 9. mars 2022

*«Det å jobbe idé er jo veldig nakent, du må utlevere deg, du må fortelle, si dumme ting som ikke nødvendigvis er gode ideer. Man er liksom avhengig av å være godt kjent [...], man gjør mye sosiale ting ved siden av jobben som er med på å bryte ned de barrierende da, som gjør det enklere med å komme med de dumme ideene før den virkelige gode ideen kommer»*

- Informant fra Anorak, 3. mars 2022

Likevel blir det unntak på faste team når man skal jobbe på en «stående brief» (idéjobbing på stående fot) da ikke det passer for alle når man jobber utenfor normal arbeidstid.

*«Så da var det jeg og [ansatt], som jeg jobber sammen med, som kastet oss rundt, fordi det var vi som hadde tid den søndagen.»*

- Informant fra Anorak, 3. mars 2022

Ansatte velger selv å jobbe utenfor normal arbeidstid grunnet deres motivasjon, spesielt i rollen som kreatør. Å lage en dagsaktuell annonse under tidspress bryter med de vanlige arbeidsrutinene til de ansatte. Samtidig har man stor kreativ frihet til å utfolde seg og ha det gøy på jobb.

*«Som kreatør, så har du alltid lyst til å lage noe sånn, litt annerledes enn det du pleier å lage. Så du går og grubler litt på sånne ting, sånn som den ideen kom jo opp når vi ikke var på jobb, så det var ikke noe i arbeidstiden eller noe sånt. Sånn tror jeg det bare er.»*

- Informant fra Futatsu, 8. mars 2022

*«Som kreativ synes man det er gøy fordi det er jo mye mer, det oppleves ... Det er jo en veldig sånn stor kreativ mulighet det å kunne hoppe på sånne ting.»*

- Informant fra Anorak, 3. mars 2022

Motivasjonen ligger også i organisasjonskulturen og hvordan arbeidsplassen legger til rette for å arbeide med «stående briefe». Enkelte reklamebyrå setter av en hel dag der de kreative jobber med «ekstraideer» for spesifikke kunder. Noen har ukentlige møter der det diskuteres aktuelle saker, mens andre har egne kanaler, eksempelvis på kommunikasjonsverktøyene Teams eller Slack, for å dele aktuelle hendelser og minne hverandre på internt. Samtidig er det også et spørsmål om tid da det kan være hektisk i enkelte perioder i reklamebyrå. Noen mener det ikke er et problem da ansatte har motivasjon, mens andre forteller det er fordi man har tid og timingen med en hendelse passet bra.

*«Så det er jo på en måte spørsmålet om de ansatte er sultne nok.»*

- Informant fra MOS, 2. mars 2022

*«Tid og byrået er aldri noe problem. Kreatører er alltid veldig 'keen' på heder og ære, så da jobber man overtid, holdt jeg på å si. Det tror jeg ikke er noe stress.»*

- Informant fra Per Høj, 4. mars 2022

*«Det er jo typiske overskuddsprosjekter.»*

- Informant fra Morgenstern, 2. mars 2022

### 4.2.3 Utfordrerposisjon

Flere av merkevarene hadde en posisjon som utfordrer i markedet da kampanjen kom ut, enten internasjonalt, nasjonalt eller lokalt. På grunn av merkevarens posisjonering ble også personligheten til merkevaren forsterket i kampanjens utforming. Med et glimt i øyet og litt frekt budskap som merkevaren selv kunne stå inne for, var målet blant annet å styrke eller forsvare sin posisjon i markedet.

*«Det er jo en kunde som har en utfordrerrolle.»*

- Informant fra MOS, 2. mars 2022

*«De er utfordrere, så de har på en måte lisens til å være litt cheeky, litt frekke og ha litt glimt i øyet, da.»*

- Informant fra TRY, 4. mars 2022

*«Vi var nødt til å svare og på en måte, liksom, forsvare vår posisjon, da som treningscenter. Så, ja, det var kampløst.»*

- Informant fra Anorak, 3. mars 2022

### 4.2.4 Gjensidig tillit

Under tidspress der man jobber for en kunde er tillit viktig fra både reklamebyrået og kundens side. Med gjensidig tillit går godkjenningssprosessene mye raskere slik at prosjektet får raskere framgang. Dette indikerer også at reklamebyrået og teamet har god kjennskap til kundens strategi og mål. Hvor lang kunderelasjonen var mellom kunde og reklamebyrået varierte. Enkelte hadde hatt en relasjon i under et år, mens de fleste hadde hatt kunderelasjon i mer eller mindre enn fem år. Kun et av byråene hadde hatt en kunderelasjon i over 15 år i denne undersøkelsen.

*«Nå har jo vi bygget opp tillit da, så den akkurat den kampanjen gikk jo ganske fort og fordi man har en gjensidig tillit til at man kan lage ting som er bra, da.»*

- Informant fra MOS, 2. mars 2022

*«Det krever god planlegging på forhånd. Det krever tillit og det krever at du kjenner merkevaren inn og ut.»*

- Informant fra SMFB, 9. mars 2022

Med tidspress følger også konsekvenser. Seks av kampanjene brukte under 24 timer på å utvikle idé til produkt, der enkelte av disse ikke ble offentlig før noen dager senere. Tre av dem var ute under 48 timer senere, mens den siste kampanjen brukte mindre enn fire dager. Under prosessen av kampanjeutformingen var det få som gjorde en risikovurdering. En av kampanjene som benyttet seg av en offentlig person tok kontakt med advokat for å høre om eventuelle rettslige konsekvenser, mens en annen fant sin egen vinkling på politisk standpunkt som stod i tråd med merkevaren. Mens for andre er risikovurderingen en naturlig del av planleggingen av kampanjen.

*«[byråleder] fikk litt noia, og sjekket med advokatene. Så sa advokatene at det var greit, også ble den publisert dagen etterpå.»*

- Informant fra TRY, 4. mars 2022

*«Så du kan si at det er sikkert en kreativ posisjon å ta, men det er jo nettopp for å ikke blande seg i rød eller blå politikk.»*

- Informant fra We Are Live, 7. mars 2022

*«Så vi har jo tenkt scenarioene, og vi har tenkt responsen før vi går ut. Det er en del av teamets forberedelser, sammen med da kundeservice og PR-systemet til IKEA, hvis om det er sånn.»*

- Informant fra SMFB, 9. mars 2022

For flere av kampanjene fulgte de magesfølelse og erfaring da de ikke hadde tid til en risikovurdering. Hva magesfølelsen og erfaringen var, varierte fra reklamebyrå til reklamebyrå.

*«Nei, jeg tror det bare var magesfølelse til byrå og kunde. Det følte ikke så veldig skummelt, for det var jo en sak alle snakket om.»*

- Informant fra Futatsu, 8. mars 2022

*«Nei, det var liksom ikke noe ondsinna. Den [kampanjen] var jo bare vennskapelig morro, liksom.»*

- Informant fra Per Høj, 4. mars 2022

*«Det [erfaringen] må være summen av alle årene man har jobbet med reklame, hvordan man kjenner kunden og hvordan de ... hva slags 'following' de har i sine kanaler.»*

- Informant fra Anorak, 3. mars 2022

Enkelte merkevarer i denne undersøkelsen er internasjonale. Med egne nasjonale markedsavdelinger i ulike land, kan dette by på problemer under idéprosessen. Til tross for at den norske markedsavdelingen ønsket å gå for ideen, hadde de ikke tid til å få godkjenning fra øverste hold. Derfor gikk denne kampanjen for en «bedre å få tilgivelse enn tillatelse»-holdning fra hovedkontoret.

*«Vi visste at vi ikke kom til å få godkjenning. Det var ikke nok tid til å få formelle godkjenning fra helt i topp.»*

- Informant fra POL, 10. mars 2022

#### 4.2.5 Suksess

Alle reklamebyråene mener sine egne kampanjer som er undersøkt i denne studien er suksessfulle. Hvordan de selv vurderer suksess varierer, og hva slags effekter kampanjen har fått måles ulikt. Først og fremst måles suksess ut ifra hva slags mål kunden har satt i strategien.

*«Suksess handler jo om KPI-er, ting du har sagt du skal oppnå.»*

- Informant fra SMFB, 9. mars 2022

Flere av kampanjene gikk «viralt» på internett, enten nasjonalt eller internasjonalt. Spredningen var også en av grunnene til at de selv sa at kampanjen var suksessfull, enten om det var på internett eller om saken ble plukket opp av pressen.

*«Det ble utvilsomt en suksess, fordi det spredd seg jo med null kroner i mediebudsjett, spredde det seg over, ja, hele verden er jo å dra på, men ganske mange steder.»*

- Informant fra POL, 10. mars 2022

*«Journalisten i KOM24 også, for hun var bare sånn, denne saken her leser jo veldig mange, så da tenker jeg sånn, ja, det er bra.»*

- Informant fra Fasett, 9. mars 2022

Enkelte kampanjer har også fått nasjonale eller internasjonale priser for arbeidet. Dette gir reklamebyråene anerkjennelse for arbeidet de har gjort, spesielt under tidspress. På denne måten bygger de ikke kun merkevare for kunden og byrået de selv jobber for, men også seg selv som et kreativt team.

*«Vi bygger merkevare både for Finn [kunde] og Morgenstern [arbeidsplass], men også litt for oss selv som team.»*

- Informant fra Morgenstern, 2. mars 2022

Ved å få priser og bli anerkjent, bygger det merkevare for reklamebyrået. Effektene av dette er blant annet at reklamebyråene kan bli invitert til offentlige anbud for å vinne en kunde, bli kontaktet av potensielle kunder som ønsker å jobbe med dem og gjøre arbeidsplassen attraktiv for mennesker som ønsker å jobbe i bransjen.

*«Dette caset ble jo et bevis for andre kunder om at vi klarer det, også er det å vinne kreative kåringer er ikke så viktig for kundene våre, men veldig viktig for å rekruttere flinke ansatte.»*

- Informant fra We Are Live, 7. mars 2022

*«Kåring kan jo være utslagsgivende med tanke på, si et offentlig anbud eller at vi blir invitert med i konkurranser, hvor vi kan få lov til å konkurrere om ulike kunder og sånn ...»*

- Informant fra Anorak, 3. mars 2022

*«Det er på en måte vår markedsføring da. Det er jo å lage jobber som blir lagt merke til og som folk liker og skriver om og deler.»*

- Informant fra POL, 10. mars 2022

## 5.0 Diskusjon

I denne delen vil hovedfunnene bli diskutert opp mot det teoretiske rammeverket. Diskusjonen er todelt. For å besvare på hovedproblemstillingen «*hvilke faktorer bidrar til en suksessfull strategisk improvisasjon?*», blir dette drøftet under punkt 5.1 der de teoretiske forutsetningene blir satt opp mot praksisen i reklamebransjen. I punkt 5.2 skal underspørsmålene «*hvilke fordeler og ulemper kan strategisk improvisasjon ha?*» og «*hvilke kort- og langvarige effekter gir strategisk improvisasjon?*» bli diskutert. Under denne delen diskuteres også etiske perspektiv på fenomenet.

### 5.1 Grunlaget for strategisk improvisasjon i praksis

Det er flere forutsetninger for strategisk improvisasjon, alt fra tillit mellom kunde og reklamebyrå og innad i team, til kundestrategikjennskap. I denne delen vil det bli diskutert forutsetninger har gjort strategisk improvisasjon mulig i praksis og hva som kan være problematisk ved slike prosesser.

Tillit og relasjonsforpliktelse mellom kunden og byrået er en av de mest kritiske faktorene for strategisk improvisasjon, som diskutert i delkapittel 2.4.3. Da begge gjensidig tror på hverandres arbeid og ønsker det beste, fører det til mindre usikkerhet (Morgan og Hunt 1994). Siden det er kjappe avgjørelser som må tas ved strategisk improvisasjon, er tillit og relasjonsforpliktelse vesentlig for samarbeid og samtykke da dette skjer under tidspress for at kampanjen fortsatt skal være aktuell. Ved å ha god kunderelasjon basert på tillit og relasjonsforpliktelse ser vi at flere byråer har valgt å gjøre mer for kundene sine. Siden mange av kundene ikke har hatt budsjett for å lage spontane kampanjer, har flere reklamebyråer gitt ideene gratis eller for en billigere penge for å få kampanjen ut. Dette er fordi produksjon og distribuering koster mye penger, og at reklamebyrået har hatt såpass mye tro på kampanjen at de er villig til å ta en del av regningen. Likevel kan dette på sikt bli et problem da det kan forventes å gi bort ideer eller jobbe «gratis» for enkelte kunder. Til tross for at dette kan pleie relasjonsforpliktelsen og tilliten, kan det bli etiske og moralske problemer med å jobbe gratis. Reklamebyrået betaler selvfølgelig sine ansatte, men fakturerer ikke nødvendigvis kunden for alt av arbeidet.



Muligheten for at reklamebyråene jobber agilt har vært vesentlig for utvikling av disse kampanjene, som gjenspeiles i delkapittel 2.1 og 2.4.3 (Yu og Yu 2021; Ashmore og Runyan 2014). Det har vært hensiktsmessig for reklamebyråene å benytte tilgjengelige ressurser under tidspresset for å jobbe effektivt med kampanjen. Noen av reklamebyråene har selv fått telefon fra kunden, kalt inn de tilgjengelige ansatte og jobbet i helgene for å lage et motsvar for kunden eller seg selv. Andre har selv ringt og solgt inn ideen til kunden på eget initiativ. Dette viser de ansattes motivasjon og modighet til å gjøre noe nytt (Falkheimer og Sandberg 2017). De bryter mønstre i strategien på eget initiativ, nettopp fordi de ønsker å løse en dagsaktuell oppgave (Mintzberg 1987 i Pettersen 2020). Kreatørene synes selv at slike oppgaver er gøy, nettopp fordi det bryter med hverdagslige arbeidsoppgaver som kampanjeplanlegging som ikke blir offentlig før et halvt år senere, som presentert i delkapittel 4.2.2. Samtidig ligger muligheten til å ha kreativ frihet bak motivasjonen der kreatørene ønsker å skape noe unikt (Weisberg 2015 i Brandt 2021). Derfor velger flere å jobbe utover vanlig arbeidstid, nettopp fordi det bryter med mønstrene og rutinene i hverdagen. Muligheten til å jobbe agilt med «*stående briefere*» blir også forankret i flere av organisasjonskulturene til reklamebyråene da det blir oppfordret til å gjøre slike oppgaver fra ledelsen, eksempelvis ved å tipse medarbeidere om dagsaktuelle hendelser (Falkheimer og Sandberg 2017; Mintzberg 1987 i Pettersen 2020).

Tilliten innad i teamet, spesielt det kreative teamet, er viktig når man holder på med idémyldring og jobber prosjektbasert (Ashmore og Runyan 2014). Da man under tidspress skal slenge ut ideer, kan det være sårbart om man ikke tør å dele de mindre gode ideene. Jo tryggere man er på hverandre innad i teamet, jo mer effektivt er det å jobbe sammen og komme frem til den gode ideen, som gjenspeiles i funnet fra delkapittel 4.2.2. Til tross for at kreatørene, sammen med rådgiver, presenterer ideer de har tro på for kunden og andre i det agile teamet, er det alltid en risiko for å feile ved gjennomføringen av den. Kampanjen kan bli mottatt annerledes enn hva som var forventet da det ikke var nok tid til å ta en ordentlig risikovurdering, som presentert i delkapittel 4.2.4. Dersom feiling er mottatt i organisasjonskulturen, vil det også bidra til at kreatørene, i samspill med kundene, tør å være mer frempå i sin kommunikasjon og ta mer risiko. Dette gjelder spesielt innen kreative prosesser der kreatørene er mer villig til å ta risiko enn kunden (West 2012). Derfor er også organisasjonshukommelsen viktig da man alltid tar med seg både prosessuelle og eksplisitte minner inn i arbeidet man gjør (Yu og Yu 2021).

Erfaringen flere av informantene uttaler seg om angående risiko ligger i organisasjonshukommelsen som er en del av prosessmodellen av strategisk improvisasjon (Yu og Yu 2021). Med eksplisitte minner fra tidligere kampanjer for samme kunde eller andre, virker som det ligger i kreatørens underbevissthet ved vurdering for risiko. Med humoristisk og et ikke ondsinnet budskap der kun «dulter bort i» de offentlige personene eller bedriftene som er involvert, handlet det mest om å være aktuell og ikke tråkke på noens tær, som blant annet gjenspeiles i Propr sin reklame. Dette kan gjenspeiles også i funnet presentert i delkapittel 4.2.4, der enkelte baserte responsen erfaring og magefølelse, mens andre hadde en kort risikovurdering i tråd med kunde og scenariotenking. Rollen som rådgiver innebærer å tenke mer kritisk rundt risikovurdering og strategi enn kreatørens rolle er å komme med ideer. Likevel er det slik at teamet i sin helhet kommer med en risikovurdering da teamets roller utfyller hverandre, ofte i samspill med kunden ved eventuelle konsekvenser av kampanjen (Ashmore og Runyan 2014).

Kjennskapen til kundestrategien, slik som posisjonering og merkevarepersonlighet er rammeverket for utvikling av kampanjer (Falkheimer og Sandberg 2017; Mintzberg 1987 i Pettersen 2020). Hvilken posisjon de ønsker å styrke eller ta, og hva slags personlighet merkevaren har, gjenspeiles i kampanjene. Som presentert i delkapittel 2.1, ser vi at SATS benytter en defensiv strategisk improvisasjon for å forsvare deres posisjon i markedet da det var ytre faktorer som påvirket deres opprinnelige strategi (Yu og Yu 2021; Mintzberg 1987 i Pettersen 2020). Resterende kampanjer benyttet en offensiv strategisk improvisasjon der de utnyttet en uventet situasjon for å skape en fordel eksempelvis for å få oppmerksomhet i pressen og markedet (Yu og Yu 2021; Falkheimer og Heide 2018). Dette har også vært mulig på grunn av reklamebyrå som har vært fleksible og hatt nok ressurser til å tenke kreativt (Yu og Yu 2021). Hvordan kampanjene blir vinklet går også ut ifra deres merkevarepersonlighet, som blir tolkningen av rammeverket (Falkheimer og Sandberg 2017). Som lagt frem under delkapittel 4.2.3, hadde flertallet av kampanjene en utfordrerposisjon, enten internasjonalt, nasjonalt eller lokalt. Dette ble gjenspeilet i deres kommunikasjon der kampanjen ble gjennomført med et glimt i øyet eller som en «vennlig rebell». Ved å ha en posisjon som utfordrer i samspill med merkevarepersonligheten, kunne merkevaren spille på typiske trekk som gjør merkevaren til dem. Andre merkevarer som ikke helt hadde en utfordrerrolle, som Finn og IKEA, betegnet seg selv som en leken og samfunnsaktuell merkevare, noe som ble gjenspeilet i deres kampanjer.

For Audi og Fasett sine kampanjer var disse unike responser som ikke helt stod i tråd med deres typiske strategiske perspektiv (Mintzberg 1987 i Pettersen 2020). Å benytte en kjent skuespiller som frontfigur som spiser rå fisk assosieres ikke til vanlig med Audis premium og kvalitet. Med budskapet «Don't hate. Imitate.» (no: Ikke hat. Imiter.), ble budskapet i kampanjen vinklet til noe Audi selv kunne stå for. Det samme gjelder for Fasett da de kun ville finne på artige påfunn og tulle med de større byråene i byen, selv om de ikke vanligvis ville utført slike stunt i Stavanger. Likevel var målet deres med å være dagsaktuelle ved å tilpasse merkevaren etter situasjonen og skape oppmerksomhet, noe som ble plukket opp av pressen (Falkheimer og Heide 2018; Mintzberg 1987 i Pettersen 2020).

Som lagt frem i delkapittel 2.3, kan kreativitet innen reklame og kampanjeutvikling også være en kritisk faktor for suksess. Ideene som er blitt gjennomført i alle kampanjene er originale og er hensiktsmessige i form av aktualitet som mål med kampanjen (Runco og Jaeger 2012; Mintzberg 1987 i Pettersen 2020). De er også relevante da den spiller på en eksisterende kontekst der kampanjen i seg selv er et overraskelsesmoment (Kaufman og Sternberg 2010; Boden 2004 i Simonton 2013). Ved å bruke grep som humor i kampanjene har det ført til at flere av målgruppen har blitt engasjert (Feldwick 2021). Engasjement kan være mangt og bidra til at man husker reklamen bedre, eller får litt bedre assosiasjoner til merkevaren. Dette spiller igjen på prosessuell strategi, dens perspektiv og hvordan de blir eller ønsker å bli oppfattet i markedet (Mintzberg 1987 i Pettersen 2020).

For at en kampanje skal være suksessfull, må den ha truffet en av organisasjonens KPI-er. Innen evolusjonistisk perspektiv på strategisk kommunikasjon innebærer dette å få oppmerksomhet og PR rundt kampanjen sin (Falkheimer og Heide 2018). Enkelte kampanjer har truffet på dette målet bedre enn andre. Likevel har alle truffet på aktualitet som mål da de alle har respondert på en aktuell hendelse. Hvor stor suksessen er varierer stort da det er vanskeligere å måle holdningsendringer og assosiasjoner mer enn rekkevidde og kommentarer. Til tross for at en strategisk improvisasjon har alle disse faktorene som er diskutert, betyr ikke nødvendigvis at den blir suksessfull da det er tilfeldighetene i markedet som bestemmer (Whittington 2002).

## 5.2 Fordeler, ulemper og effekter ved strategisk improvisasjon

Strategisk improvisasjon har flere fordeler og ulemper. I denne delen vil det bli diskutert hvilke disse er, samt hvilke effekter de gir for både kunde og reklamebyrå. Det vil også bli diskutert etiske problemer ved bruk av strategisk improvisasjon.

Å være raskt ute med dagsaktuelle kampanjer kan føre til mye oppmerksomhet og presseoppslag dersom den blir plukket opp av aviser og målgruppen. Flere av kampanjene som er blitt undersøkt har fått nasjonal pressedekning, der enkelte også har fått pressedekning internasjonalt, i tråd med formålet til evolusjonistisk strategisk kommunikasjon som ble drøftet i delkapittel 2.2.3 (Falkheimer og Heide 2018). På denne måten har flere av kampanjene spart penger på mediebudsjettet ved å få fortjent oppmerksomhet, som gjenspeiles i funnet fra delkapittel 4.2.1. Målet til flere av kampanjene var å få fortjent oppmerksomhet gjennom pressen og sosiale medier ved at målgruppen selv blir engasjert og dele innholdet ved å bruke kreativitet og humor i reklamen (Kantar 2021; Feldwick 2021). Andre kampanjer fikk ikke like mye fortjent oppmerksomhet, noe som kan skyldes størrelsen og posisjoneringen til merkevaren. Større, kjente merkevarer fikk mer oppmerksomhet på slike kjappe kampanjer nettopp fordi merkevaren har vært eksponert for målgruppen og samfunnet over lengre tid, som Finn. Mindre aktører, som Phonect og Fasett, oppnådde ikke like stor oppmerksomhet, til tross for at de responderte var nasjonale eller lokale hendelser. Dette kan være grunnet deres mangel kjennskap blant målgruppen og deres utfordrerposisjon i markedet.

Kanalvalg har vist seg å ha påvirket oppmerksomheten rundt kampanjen. Alle kampanjene har benyttet print, enten i avis eller utendørs, eller video på sosiale medier, med unntak av VG Live. Med radiospotten til VG Live har det vært vanskeligere å dele i sanntid da radiospotten ikke er like tilgjengelig som et bilde av fysisk print eller en video på sosiale medier. I lys av at de i tillegg fikk et motsvar fra TV 2 Sumo, førte det til at kampanjen fikk enda mindre oppmerksomhet. Til tross for at lyd ikke koster mye å produsere, koster det mye penger for medieplass for å distribuere produksjonen. Det kan også diskuteres om denne radiospotten er et ekstraordinært eksempel, men i det større bildet kan kampanjen hatt mer vanskelighet med å få oppmerksomhet grunnet kanalvalg som gjør det mindre delbart enn til den lyttende målgruppen.

Eksponeringen og oppmerksomheten gir kortvarige effekter da kampanjen også er kortvarig, som diskutert i delkapittel 2.3 (Field 2019). Til tross for at flere av kampanjene både treffer på kreativitetens effekter på berømmelse og styrking eller endring av merkevarens oppfattelse, kan kampanjen miste sin effekt på de langsiktige målene. Likevel kan det argumenteres for at disse kortvarige kampanjene bidrar til å nå de langsiktige målene, alt ettersom hva kundene har som KPI. Ved å ha vinkle dagsaktuelle tema for kommersialisering, kan man likevel bidra til å nå de langsiktige målene som merkevarebygging, slik som IKEA gjorde med gjenbruk, eller Phonect med budskapet om å blande privatliv og jobb. Denne typen reklame som benytter strategisk improvisasjon blir mer en utenomstående tilleggskampanje til de langvarige kampanjeløpene som allerede er planlagt for året.

Flere av de undersøkte kampanjene har vunnet nasjonale og internasjonale reklamepriser for arbeidet, som presentert i delkapittel 4.5. Det har ført til motiverte ansatte, og ikke minst en stolt organisasjonskultur hos reklamebyråene. For de ulike teamene, samt reklamebyrå i oppstartsfasen, kan det være vesentlig å få anerkjennelse fra bransjen som et slags bevis på at de også får det til. Spesielt for kreative team kan priser ha en stor oppløftning på deres karriere. I tillegg til motiverte ansatte, kan det føre til at reklamebyrået får flere potensielle kunder ved at kundene selv tar kontakt for en uformell prat eller inviterer reklamebyrået til offentlige tilbud. Igjen fører det til at reklamebyrået får oppmerksomhet i bransjen, som kan gjøre at arbeidsplassen blir mer attraktiv for fremtidige ansatte som ønsker å finne ny arbeidsplass. Kampanjene som har vunnet reklamepriser har blitt en type markedsføring for reklamebyråene da flere på sikt ser dem som en attraktiv arbeidsplass eller samarbeidspartner da de har fått bevis på at de er dyktige i jobben som har blitt utført. På denne måten blir det en langvarig effekt i form av anerkjennelse i bransjen for reklamebyråene, som igjen kan føre til en mer stabil økonomi i fremtiden.

Noen av de prisvinnende kampanjene har også blitt praktiske eksempler i bransjen. I undervisningssammenheng på høyskoler og universitet der fremtidens kreatører blir utdannet, blir flere av de undersøkte kampanjene trukket frem som eksempler på sanntidsrespons. Med casepresentasjon fra byråene selv gir dette langvarige effekter for organisasjonen, og ikke minst kreatørene som har utarbeidet reklamen. Dette er med på å bygge det strategiske perspektivet til reklamebyråene og kan gjøre dem til en attraktiv arbeidsplass for de nyutdannede (Mintzberg 1987 i Pettersen 2020).

Likevel bidrar kreatørens jakt på reklamepriser til mer informasjonsoverflod. Med kortvarige kampanjer og hyppige eksponeringer av nye reklamer, kan det føre til irritasjon blant mottakerne (Bø 2021; Field 2019). Både i internasjonale og nasjonale prisutdelinger finnes det egne kategorier for sanntidsresponser som bidrar til informasjonsoverfloden. Til tross for at det kun reklamer med god utførelse som får anerkjennelse og pris for arbeidet, finnes det mange reklamebyrå og kampanjer som prøver å treffe målgruppen med denne type sanntidsrespons som ikke får det til. For dersom utføringen av reklamene ikke er bra, vil disse oppleves og bli en del av informasjonsoverfloden og støyet.

Det finnes også andre ulemper ved strategisk improvisasjon. For at reklamen skal bli forstått, må målgruppen også forstå konteksten. Til tross for at flere av kampanjene som responderte på en annen reklame benyttet samme kanaler eller kampanjen stod i kontekst med den aktuelle saken, kan informasjonsutvekslingen skjedd så fort at målgruppen ikke har fått den med seg. Eksempelvis vil radiolytterne forstå VG Live sin kontekst og DN's lesere Propr da reklamene ble distribuert i de samme kanalene som reklamen de responderte på. For en person som tilfeldigvis åpnet DN-avisen en onsdag uten å ha sett Nordvik sin reklame først, vil Propr sin annonse trolig oppfattes som en helt normal annonse. Med Foodora sin utendørsreklame vil målgruppen trolig ikke forstå konteksten dersom de ikke fikk med seg politikerens uttalelse om sykkelfelt og vaselevering.

En stor risiko med kreativitet og reklame generelt er målgruppens tolkning. Dersom de ikke synes reklamen treffer på humor eller er relevant, vil den ikke oppnå engasjement (Kantar 2021; Feldwick 2021). Blant tallene som er blitt tilgjengeliggjort ser vi at det alltid vil være noen som ikke liker reklamen, som seks prosent av kommentarfeltet til Norwegian eller to prosent av kommentarfeltet til Foodora. Selv om dette er lave tall for disse kampanjene, er det likevel negativ respons. Dersom den negative responsen hadde vært større, ville merkevarens oppfattelse bli endret til noe negativt, som å bruke privatlivet til Brad Pitt kun for kommersialisering (Feldwick 2021).

Det er også ulemper og risiko rundt tidspress der reklamen burde vært klar og kommet ut i senest går for å være aktuell, men fortsatt venter på en siste godkjennelse fra kunden. For Audi der filmene ble godt mottatt hos ledelsen, kunne konsekvensene vært store dersom de ikke likte dem. Å benytte kreativitet som kan endre merkevarens oppfattelse på denne måten var en stor risiko som den norske markedsavdelingen var villig å ta sammen med sitt reklamebyrå grunnet blant annet tillit (Field 2019; Ed-Murad og West 2003; Morgan og Hunt 1994).

Til tross for at studien stort sett har fokusert på de store handlingsmulighetene rundt strategisk improvisasjon, er det mulig å misbruke det. Dette gjelder enkeltmennesker eller organisasjoner som har en form for makt. En ting er hva man kan spøke med i samfunnet og hvilke hendelser som kan brukes eller ikke bør brukes til kommersialisering, men en annen ting er hensikt. Dersom hensikten er å bruke kommunikasjonen til å manipulere mottakere eller skade andre merkevarer bevisst, vil det være en form for skadelig og ondsinnet kommunikasjon. Det er så og si ingen enkeltmennesker eller organisasjoner som ønsker å bli snakket stygt om, og konsekvensene for de utsatte enkeltpersonene eller organisasjonene, samt avsenderen dersom de blir tatt, kan være betydelig store for den daglige driften. Om det benyttes nyhetsaktuelle saker eller andre aktuelle hendelser i samfunnet for å belyse et tema som er skadelig for en bransje eller samfunnet generelt, kun for å fremme egne verdier pakket inn med humor, kan det være vanskeligere for mottakerne å gjennomskue dette. Dette kan være politiske eller hatefulle budskap som går utover sårbare eller andre i samfunnet. Derfor er de etiske perspektivene rundt fenomenet i eksternkommunikasjon viktig da all kommunikasjon har en hensikt.

## 6.0 Konklusjon

Denne studien har undersøkt problemstillingen «*hvilke faktorer bidrar til en suksessfull strategisk improvisasjon?*», samt underspørsmålene «*hva slags fordeler og ulemper kan strategisk improvisasjon ha?*» og «*hvilke kort- og langvarige effekter oppnås ved bruk av strategisk improvisasjon?*». Med utgangspunkt i en casestudie-tilnærming har jeg undersøkt ti ulike reklamer fra september 2016 til februar 2022 som har benyttet en uventet hendelse i samfunnet til kommersialisering. Gjennom ti semi-strukturerte intervjuer har jeg stilt spørsmål til tekstforfattere, art directors og rådgivere som har vært med på å utforme kampanjene fra de respektive reklamebyråene for å danne mer innsikt om fenomenet strategisk improvisasjon.

For å svare på hovedproblemstillingen har det kommet frem flere faktorer som bidrar til en suksessfull strategisk improvisasjon. Tillit i organisasjonen, i teamet og gjensidig tillit mellom byrå og kunden er vesentlig for å få kjappe og mulig risikofylte avgjørelser, samt muligheten til å jobbe agilt med flere oppgaver samtidig da det skjer under tidspress i reklamebyråene. De ansattes erfaring, motivasjon og tid til å bistå er også en viktig faktor da dette bryter med deres vanlige hverdagsrutiner med lange kampanjeprosesser. Ansattes mulighet til å agere på en spontan hendelse gir også kreatørene arbeidsglede grunnet anledningen til å utfolde kreativ frihet. Kreativitet innen reklame kan være med å bryte gjennom den daglige informasjonsstøyen og få målgruppen engasjert til å dele den videre da reklamen har et skråblikk og humoristisk vinkling på budskapet. Kjennskapen til kundens merkevare og hvorfor de velger å agere på en hendelse er også viktige faktorer som bidrar til en suksessfull kampanje (Mintzberg 1987 i Pettersen; Yu og Yu 2021).

Likevel er det ikke slik at et reklamebyrå eller en organisasjon som har alle forutsetningene for strategisk improvisasjon drøftet i oppgaven på plass blir suksessfull. Slik som i evolusjonistisk strategiperspektiv er det tilfeldigheter i markedet som avgjør om noe blir en suksess eller ikke (Whittington 2002). Så handler det også om hvordan man selv i organisasjonen definerer suksess.



Det er kommet frem flere fordeler og ulemper ved strategisk improvisasjon. Fordelene er at kampanjene kan få mye oppmerksomhet både internasjonalt og nasjonalt i pressen og på sosiale medier, ansatte blir motiverte og reklamebyrå kan få anerkjennelse i bransjen ved å vinne reklamepriser. Dette har også ført til økt kjennskap til reklamebyrået som gjør dem til en mer attraktiv arbeidsplass for nåværende og fremtidige bransjefolk, samt en attraktiv samarbeidspartner for fremtidige kunder. Ulempene ved strategisk improvisasjon er tidspresset som kan føre til dårlig utførelse av reklame, irritasjon og informasjonsoverflod, en ikke grundig nok risikovurdering, samt godkjennelse fra øverste hold fra kunden. Dette kan være problematisk da målgruppen enten kan misforstå eller ikke forstå budskapet og konteksten, samt at man utfører en reklame uten ordentlig godkjennelse. Ved feiltolkning av budskapet kan det føre til store konsekvenser for kunden der merkevarens oppfattelse blir endret til noe negativt.

Gjennom undersøkelsen er det både kortvarige og langvarige effekter ved utførelsen av strategisk improvisasjon innen eksternkommunikasjon. De kortvarige effektene er økt eksponering og oppmerksomhet rundt merkevaren da reklamen også i seg selv var kortvarig grunnet aktualitet. Dersom reklamen vant en pris, kan dette gi langvarige effekter som økt kjennskap til reklamebyrå som gjør at de kan bli invitert til offentlige anbud for nye kunder, som i fremtiden kan bidra til en mer sikker økonomi. Samtidig får teamet som vinner reklamepris en anerkjennelse i jobben de gjør, som gjør dem mer attraktiv på arbeidsmarkedet og i undervisningssammenheng.

## 6.1 Videre forskning

I denne studien har det eksplisitt blitt undersøkt blant norske reklamebyråer som har benyttet strategisk improvisasjon og faktorer for suksess. For videre forskning kan det være aktuelt å undersøke fenomenet fra kundesiden for å forstå fenomenet enda mer. Enkelte informanter fortalte at de selv måtte være «*gatekeeper*» da kunden ønsket å respondere på en aktuell hendelse til tross for at det ikke passet deres merkevarepersonlighet. Det er derfor interessant å undersøke kundesiden nærmere for å se hvem som tar initiativ og hvordan tilliten oppfattes fra kunden.

Kanalvalg har ikke fått stor diskusjon i oppgaven. Å se nærmere på hvilke kanaler som benyttes, spesielt med sosiale medier, kan være interessant å se på med tanke på spredningsstrategier og budsjett for mediedistribuering. Dette kan være med på å danne forståelse på hvorfor man benytter flere medier og hvor mye arbeid man skal legge i produksjonen av reklamen.

Til slutt er det interessant å undersøke buzzordene «newsjacking» og «trendjacking» videre i lys av strategisk improvisasjon, eksternkommunikasjon og nyhetskriterier. Da kan man undersøke på nyheter og hvorfor disse blir brukt til kommersialisering, samt hva slags effekter dette gir hos mottakere av budskapet.

## 7.0 Litteraturliste

- Agee, Jane. 2009. «Developing qualitative research questions: a reflective process». *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 22:4, 431-447. DOI: 10.1080/09518390902736512
- Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview.
- Angell, Robert J., et al. 2018. «Did You Get It? : Newsjacking: what it is and how to tell it well». *Not All Claps and Cheers*, 111-116. 1.utgave. Routledge
- Anorak for SATS. 2019. «Jeg sparer». Kreativt Forum. <https://www.kreativtforum.no/arbeider/jeg-sparer>
- Anorak/Bacon Productions. «Jeg sparer». Video. Januar 2019. <https://tv.kampanje.com/-jeg-sparer>
- Ashmore, Sondra og Runyan, Kristin. 2014. *Introduction to Agile Methods*. Crawfordsville: Pearson Education, Inc.
- Barrett, Frank J. 2012. *Yes to the mess: Surprising leadership lessons from jazz*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Bokmålsordboka. 2022. «strategi». Språkrådet og Universitetet i Bergen. <https://ordbokene.no/bm/57565/strategi>
- Brandt, Anthony. 2021. *Defining Creativity: A View from the Arts*. *Creativity Research Journal*, 33:2, 81-95. DOI: 10.1080/10400419.2020.1855905
- Bø, Christian 2021. Økt reklameirritasjon. Analysen. <https://www.analysen.no/okt-reklameirritasjon-gir-store-utfordringer-for-annonsorer-og-medier/>
- Crotty, Michael. 1998. *The Foundations of Social Research*. London: SAGE Publications Ltd.

- El-Murad, Jaafar og West Douglas C. 2003. «Risk and Creativity in Advertising». *Journal of Marketing Management*, 19:5-6, 657-673. DOI: 10.1080/0267257X.2003.9728230
- Falkheimer, Jesper og Heide, Mats. 2018. *Strategic communication : an introduction*. London: Routledge.
- Falkheimer, Jesper og Sandberg, Katarina. 2017. *Nu! Strategisk Improvisation För Effektiv Kommunikation*. Viken og Bagarmossen: Roos & Tegnér.
- Falkheimer, Jesper og Sandberg, Katarina. 2018. «The Art of Strategic Improvisation: A professional concept for contemporary communication managers». *Journal of Communication Management* 22 (2): 253-258. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1108/JCOM-03-2018-0020>
- Fasett for Fasett. 2022. «Fasett lager kanskje verdens minste utendørsreklame for å kapre folk fra Hyper». Kreativt Forum. <https://www.kreativtforum.no/arbeider/fasett-lager-kanskje-verdens-minste-utendørsreklame-for-a-kapre-folk-fra-hyper>
- Fasett. “Fasett lager kanskje verdens minste utendørsreklame for å kapre folk fra Hyper”. Foto. Februar 2022.
- Feldwick, Paul. 2021. *Why Does The Pedlar Sing?: What Creativity Really Means in Advertising*. Troubador Publishing Ltd.
- Field, Peter. 2019. *The crisis in creative effectiveness*. London: Peter Field Consulting. [https://ipa.co.uk/media/7699/ipa\\_crisis\\_in\\_creative\\_effectiveness\\_2019.pdf](https://ipa.co.uk/media/7699/ipa_crisis_in_creative_effectiveness_2019.pdf)
- Frandsen, Finn og Johansen, Winni. 2017. «Strategic Communication». *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-9. DOI: [10.1002/9781118955567.wbieoc194](https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc194)

- Fredø, Tobias og Jerijervi, Dag Robert. 2022. «Meglerkonkurrent med annonse-stikk til Nordvik: - Du trenger ikke være mann for å selge bolig». Kampanje. <https://kampanje.com/reklame/2022/01/meglerkonkurrent-med-annonse-stikk-til-nordvik/>
- Futatsu Industries for Phonect. 2018. “Phonect valgte Futatsu”. Kreativt Forum. <https://www.kreativtforum.no/arbeider/phonect-valgte-futatsu>
- Futatsu/Phonect. “Velg Phonect når du skal til Iran”. Foto. August 2018.
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser? : Innføring I Samfunnsvitenskapelig Metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, Asbjørn et al. 2016. *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt.
- Kantar. 2022. *Creative Effectiveness Awards 2022. Revealing the world's most creative and effective ads*.
- Lerdahl, Erik 2007. *Slagkraft : Håndbok I Idéutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mamédio, Diórgenes Falcão et al. 2021. «Strategic improvisation: an introductory conceptual work». *Cross Cultural & Strategic management* 29 (1): 24-47. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2021-0044>
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt. 1994. «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing* 58 (3): 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Morgenstern. 2021. «Flytte ut fra gutterommet?». Morgenstern. <https://www.morgenstern.no/arbeider/gutterommet>

- Morgenstern. "Flytte ut fra gutterommet?". Foto. September 2021.
- MOS. "Våre beste eiendomsmeglere\*". Foto. Januar 2022.
- Per Høj for VG Live. 2019. «VG Live svarer TV 2». Kreativt Forum.  
<https://www.kreativtforum.no/arbeider/vg-live-svarer-tv-2>
- Pettersen, Lene. 2020. *Hva er strategi?* Oslo: Universitetsforlaget.
- POL. 2021. «Don't hate. Imitate». POL. <https://pol.no/case/dont-hate-imitate>
- POL. "Don't hate. Imitate.". Video. Februar 2021. <https://player.vimeo.com/video/512881048>
- Ringdal, Kristen. 2018. *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig Forskning Og Kvantitativ Metode*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlag.
- Runco, Mark A., and Jaeger, Garrett J. 2012. «The standard definition of creativity». *Creativity Research Journal*, 21, 92-96.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative Metoder : Planlegging, Gjennomføring Og Etisk Refleksjon*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Silverman, David. 2014. *Interpreting qualitative data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Simonton, Dean Keith. 2013. «What is a creative idea? Little-c versus Big-C creativity». I *Handbook of research on creativity*, redigert av Kerry Thomas og Janet Chan, 69–83. Edward Elgar Publishing.
- SMFB for IKEA. 2018. «IKEA gjør ikke forskjell på folk». Kreativt Forum.  
<https://www.kreativtforum.no/arbeider/ikea-gjor-ikke-forskjell>
- SMFB. "IKEA gjør ikke forskjell på folk". Foto. September 2018.
- Tjora, Aksel Hagen. 2021. *Kvalitative Forskningsmetoder I Praksis*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal.

- TRY for Norwegian. 2016. «Brad er singel». Kreativt Forum.  
<https://www.kreativtforum.no/arbeider/brad-er-single>
- WAL (We Are Live) for Foodora. 2019. «Foodora slår et slag for sykklistene». Kreativt Forum.  
<https://www.kreativtforum.no/arbeider/foodora-slar-et-slag-for-sykklistene>
- WE ARE LIVE AS. “Vaselevering til Gyldenløves gate”. Foto. August 2019.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Foundations for Organizational Science. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- West, Douglas C. 2019. «Creativity and risk theories of advertising». I *Advertising theory*, redigert av Shelly Rodgers og Esther Thorson, 242-256. 2.utgave. Abingdon, Oxon: Routledge
- Whittington, Richard. 2002. *Hva Er Strategi? : Og Spiller Den Noen Rolle?* Oslo: Abstrakt Forlag.
- Yin, Robert K. 2018. *Case Study Research and Applications : Design and Methods*. 6.utgave. Los Angeles, California: SAGE.
- Yu, Siyuan et al. 2021. «The moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage». *Sustainability*, 13 (6), 3207. <https://doi.org/10.3390/su13063207>
- Yu, Siyuan og Yu, Jin. 2021. «Doing While Thinking in Dynamic Environment: A Brief Review of Strategic Improvisation». *Management for Sustainable and Inclusive Development in a Transforming Asia*. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-8195-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-15-8195-3_9)

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Før improvisasjon/rammeverk/forutsetninger

- 1) Fortell om teamet du har jobbet med i kampanjen
  - a. Faste roller/utfyller hverandre
  - b. Kjennskap/relasjon i temaet
  - c. Kompetanse
  - d. Erfaringer
  - e. Fast team/ulike team
- 2) Kan du fortelle om kunderelasjonen da kampanjen ble utarbeidet?
  - a. Kort/lang relasjon?
  - b. Kjennskap til kundens behov og spontanitet
- 3) Hvordan legges det til rette for å skape kjappe responser og improvisasjon med tanke på ressurser o.l. på arbeidsplassen?
  - a. (buffer-)tid
  - b. (buffer-)midler
  - c. Energi/motivasjon

### Under improvisasjon/tolkning/timing

- 4) Hvordan startet den kreative prosessen med valg av hendelse i henhold til kunden?
  - a. Eget initiativ/brief fra kunde?
  - b. Tolkning av kundestrategi og hendelse
  - c. Fra idé til produkt
  - d. Risikoanalyse?
  - e. Type respons/kanalvalg: svare med samme mynt (respons på en respons i samme kanal)/print utendørs/avis

### Etter improvisasjon/resultater

- 5) Hvordan måler dere suksess?
  - a. Å vinne priser
  - b. Økt kjennskap til byrå/kunde
  - c. Økt konvertering/mersalg
  - d. Engasjement på sosiale medier
  - e. PR – medieoppslag
- 6) Hvilke kortvarige effekter ga denne responsen for kunden og byrået?
- 7) Hvilke langvarige effekter ga denne responsen for kunden og byrået?