



# **Corporate Branding – Kunnskapen bak kunnskapen**

*STV-3903*

**Tore Østgård**

*Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap*

*Det samfunnsvitenskapelige fakultet*

*Institutt for statsvitenskap*

*Universitetet i Tromsø*

*Våren 2009*



## **Forord**

Takk til alle dere på lesesalen som har forstyrret meg tidvis i arbeidet med oppgaven, dere vet selv hvem dere er, og jeg tenker spesielt på den sjarmerende jenta som satt ovenfor meg og sendte rebuslapper gjennom veggen, han som var med på alt fanteriet som skjedde på lesesalen, ho som la seg ned og sprella som ei skrei, han lange, han med dundersalt, ho som ville ta kniven min og jenta som likte å gjøre kaninhopp bort til plassen sin. Familien min fortjener også en særskilt takk for all den støtte jeg har fått, gjennom alle mine år som student i Tromsø, glad i dere alle!

Selvsagt skal det bare mangle å sende en takk til dere som har vært korrekturlesere, mamma, Torhild, Torgrim, Rikke, Ann Kristin og Andreas. Den hjelpen var sårt ettertrengt i den siste innspurten. Jeg vil også takke alle dere som stilte opp som informanter og gjorde dette forskningsprosjektet mulig. Uten dere hadde det ikke blitt noen avhandling, og det har vært utrolig lærerikt og interessant å snakke med dere. Og sist men ikke minst vil jeg takke min veileder Kjell Arne, for gode råd og motivasjonstaler som har hjulpet meg med å få i havn denne avhandlinga på normert tid!

Det har vært utrolig interessant for meg å jobbe med dette prosjektet i år, og jeg håper at arbeidet har resultert i et lite stykke interessant lesning. Både for de som jobber med corporate branding, og for de som ikke kjenner til det fra før.

God lesning,

Hilsen Tore Østgård



# Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1 – Innledning – Et verktøy for omdømmebygging</b> .....	<b>1</b>
<b>Et tankeeksperiment</b> .....	<b>1</b>
Hva er corporate branding?.....	3
<b>Det teoretiske rammeverket</b> .....	<b>5</b>
Kartlegging av et organisasjonsfelt.....	5
Doktormodellen og motehandelmodellen .....	6
Organisasjonsbegrepet .....	8
Corporate branding som organisasjonsoppskrift .....	9
<b>Avhandlingens disposisjon</b> .....	<b>10</b>
<b>Kapittel 2 – Corporate branding</b> .....	<b>12</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>12</b>
<b>Corporate branding eller omdømmebygging?</b> .....	<b>12</b>
<b>Definisjoner</b> .....	<b>13</b>
Corporate branding-arkitektur .....	14
Produktbranding vs. corporate branding .....	15
Visjon, kultur og Image .....	16
Hvordan kan man gå frem for å brande? .....	17
Hva er et godt corporate brand, og hva er verdien av det? .....	18
<b>Oppsummering</b> .....	<b>20</b>
<b>Kapittel 3 – Teori</b> .....	<b>21</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>21</b>
<b>Organisasjonsfelt</b> .....	<b>21</b>
Hva er et organisasjonsfelt? .....	22
Hvordan identifiserer man et organisasjonsfelt? .....	23
Hvordan kan feltet påvirke organisasjonene? .....	24
<b>Oppsummering</b> .....	<b>27</b>
<b>Kunnskapsgrunnlaget for corporate branding</b> .....	<b>27</b>
Diagnosen .....	28
Hvilke faktorer påvirker diagnosefastsettingen?.....	28
Det rasjonelle perspektivet.....	28
Det nyinstitusjonelle perspektivet.....	30

Hvordan påvirker disse faktorene diagnosefastsettingen? .....	31
<b>Oppsummering .....</b>	<b>31</b>
<b>Kapittel 4 - Metodekapittel .....</b>	<b>33</b>
<b>Innledning.....</b>	<b>33</b>
<b>Forskningsdesign .....</b>	<b>33</b>
Uvalget av informanter .....	34
<b>Intervju som metode .....</b>	<b>35</b>
Dataregistrering.....	36
Gjennomføringen av intervjuene .....	37
<b>Reliabilitet og Validitet .....</b>	<b>37</b>
Reliabilitet.....	37
Validitet.....	38
<b>Oppsummering .....</b>	<b>39</b>
<b>Kapittel 5 – Forskningsresultater .....</b>	<b>41</b>
<b>Innledning.....</b>	<b>41</b>
<b>Forskning på organisasjonsfeltet.....</b>	<b>42</b>
Et fragmentert felt? .....	42
Kontaktarenaer .....	44
Norske informasjonsrådgivere (for PR-byrå).....	45
Kreativt Forum (for reklame- og designbyrå) .....	45
Utfordringer knyttet til omdømmebygging – hva kan gå galt? .....	47
Suksessfaktorer – hva må til for at prosessen skal gå som planlagt?.....	48
<b>Oppsummering .....</b>	<b>49</b>
<b>Kunnskapsgrunnet .....</b>	<b>50</b>
<b>Hvordan brukes begrepet i praksis? .....</b>	<b>50</b>
Corporate branding som gapanalyse.....	51
Corporate branding som merkevarestrukturering .....	52
Corporate branding som visuelt uttrykk.....	52
Situasjonsanalyse.....	53
Hvem involveres i organisasjonen? .....	54
Måling av effekter? .....	55
Egenutviklede organisasjonsoppskrifter?.....	56
Kontakten med forskningsmiljøer .....	57
<b>Oppsummering .....</b>	<b>58</b>

<b>Kapittel 6 – Analyse .....</b>	<b>60</b>
<b>Innledning - Finnes det et avgrensbar organisasjonsfelt?.....</b>	<b>60</b>
Grad av interaksjon i feltet .....	61
Koalisjonsplattformer eller dominerende aktører?.....	62
Kunnskapsutveksling i feltet .....	63
Har organisasjonene gjensidig forståelse av at de holder på innen samme område?.....	64
Enighet om normative standarder som styrer adferden i feltet .....	64
Strukturell isomorfi.....	65
Diffuse grenser.....	65
Likhetstrekk i brandingprosessene .....	66
<b>Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>67</b>
<b>Feltets innvirkning på kunnskapsgrunlaget.....</b>	<b>69</b>
<b>Innledning – Forventninger om kunnskapsgrunlaget .....</b>	<b>69</b>
Konsulentenes Verdimålestokker .....	70
Konsulentens faglige standarder .....	71
Klientkunnskap .....	72
Doktor eller motehandler? .....	73
<b>Hva er så kunnskapsgrunlaget?.....</b>	<b>74</b>
<b>Kapittel 7 – Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>75</b>
Svar på forskningsspørsmål? .....	76
”Hvite hull” i avhandlingen .....	78
<b>Kildehenvisninger .....</b>	<b>a</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>e</b>
Intervjuguide.....	e





## Kapittel 1 – Innledning – Et verktøy for omdømmebygging

### Et tankeeksperiment...

*Tenk deg at du sitter som leder for en organisasjon. Konkurransen på det globale markedet er tøff, og du bør bruke alle virkemidlene du har til disposisjon for å overleve i konkurransen om kundene. Hvordan kan du sørge for at ditt selskap overlever denne konkurransen og samtidig sikre at det fremstår som en vellykket organisasjon? Du har hørt snakk om organisasjoner som investerer mye ressurser i form av tid, penger og arbeidskraft på å skaffe seg et godt rykte hos kundene, samarbeidspartnere, og i samfunnet generelt. Det er med andre ord snakk om å lage et corporate brand som på sikt kan bedre organisasjonens omdømme. Du er skeptisk til å bruke så mye ressurser på noe som er så lite håndfast som omdømme. Er det egentlig verdt investeringen?*

*Du gjør et søk på internett, og finner et utall konsulentselskap som tilbyr rådgivningstjenester om akkurat omdømmebygging. Du kontakter to av dem, og ber om en konsultasjonstime. Etter samtale blir du overbevist om at dette er noe ditt selskap bør jobbe aktivt med. Problemet er at kompetansen til å iverksette en slik prosess ikke finnes i din organisasjon, du er derfor nødt til å leie inn kompetanse utenifra. Hvem skal du ansette til å bistå med arbeidet? Alle konsulentselskapene du fant kan tilsynelatende – ut ifra hjemmesiden – hjelpe din bedrift med å bygge omdømme. Dette gjør deg usikker, hvem skal du benytte deg av? Har selskapene lik eller ulik tilnærming til selve brandingprosessen? Dersom det finnes en mer eller mindre standardisert fremgangsmåte for å brande, vil det bli lettere for deg å velge ut et konsulentselskap. Da trenger du bare å finne selskapet som gjør den beste jobben. Hvis denne standardiserte metoden ikke finnes, krever det mer arbeid fra din side for å finne ut hva de ulike selskapene kan tilby din organisasjon.*

Dette tankeeksperimentet setter scenen for avhandlingens første problemstilling. Hvem, eller hva, er det som har utviklet tilnærmingen(e) til corporate branding? Kanskje er det ikke snakk om en enkelt person, eller en enkelt organisasjon. Kanskje vi heller bør snakke om en gruppe aktører, eller et *organisasjonsfelt*, som sammen utvikler, vedlikeholder og eventuelt endrer de rådende oppfatninger om hva corporate branding innebærer, og hvordan man helst bør gå frem for å brande en organisasjon? Avhandlingens første problemstilling blir derfor denne:

**1. Finnes det et organisasjonsfelt for corporate branding (CB-felt) i Norge, og i så fall; i hvilken grad, og på hvilken måte bidrar dette feltet til å definere innholdet i ideer om corporate branding?**

Herunder har jeg et sett av mer operative spørsmål:

- Hvem er i så fall aktørene i feltet, og hvem – om noen – av disse er de dominerende?
- Finnes det kontaktarenaer der aktørene møtes?
- Har aktørene en gjensidig forståelse av at de arbeider innen samme felt?
- Har aktørene i feltet felles, eller ulike oppfatninger om hva som er de største utfordringene når corporate branding skal gjennomføres i konkrete organisasjoner?
- Har aktørene i feltet felles, eller ulike oppfatninger om hva som er de beste løsningene på utfordringene?

Jeg skal forsøke å svare på disse spørsmålene ved å gjøre empiriske ”dykk” hos et utvalg aktører som forventes å være en del av et slikt eventuelt felt. Disse er tre PR-byråer, to reklamebyråer, et strategiutviklingsbyrå, et designbyrå, en forsker og et selskap som har utmerket seg ved å bygge opp sitt eget brand. Det sistnevnte selskapet er stort nok til å ha en egen avdeling som er direkte ansvarlig for brandutviklingen.

Kort oppsummert, går avhandlingens første problemstilling ut på å finne ut om det kan sies å eksistere et organisasjonsfelt for corporate branding i Norge. Hvorvidt dette feltet bidrar til å definere innholdet i begrepet, og til å skape en felles arbeidsmetodikk for å brande. Hvis vi går litt videre i tankeeksperimentet, finner vi også utgangspunkt for avhandlingens andre problemstilling.

*Nå har du som leder bestemt deg for å starte en brandingprosess i egen organisasjon, og betaler et konsultentselskap til å bistå med arbeidet. De har lovet deg at du skal få noe igjen for investering i eget omdømme, og du tar dem på ordet da de skal være eksperter på området. Hva vet du egentlig om kunnskapen som ligger bak deres ekspertise, og hvor er den hentet fra?*

Avhandlingens andre problemstilling er basert på disse refleksjonene, og lyder som følger:

## **2. Hva slags kunnskapsgrunnlag baserer aktører (fortrinnsvis konsulentselskaper) i CB-feltet sin virksomhet på?**

- Er det erfaringsbasert, dvs. grunnet i hva man selv eller andre har lært i ulike corporate branding-prosesser (CB-prosesser)?
- Er det forskningsbasert, dvs. tuftet på vitenskapelige etterprøvinger av hvordan ulike corporate brand tilnærminger virker – og i ulike organisatoriske kontekster?
- Er det motebasert, dvs. et ”kunnskapsgrunnlag” som er slagordpreget, og i liten grad grunnet på erfaringsbaserte innsikter fra kjente kontekster?
- Eller er det en form for kombinasjon av disse tre? Hvordan ser i så fall denne kombinasjonen ut?

Denne problemstillingen forventes å kunne løses ved å studere et utvalg av aktører man antar opererer innenfor et CB-felt. Dersom det finnes et sterkt sammenknyttet CB-felt, er det mulig å anta at konsulentselskapenes *kunnskapsgrunnlag* kan være avspeilinger av hva som til enhver tid defineres som ”riktig” corporate branding praksis i feltet. Et sterkt felt kan blant annet være lett gjenkjennelig ved at A) det finnes meget sterke autoriteter som definerer hva som er ”riktig lære” og ”riktige fremgangsmåter” for å bygge omdømme, B) det er mye kontakt mellom aktørene i feltet, enten mellom organisasjonene eller individene som jobber i dem, og C) aktørene er bevisste på at de arbeider innen samme felt, og bruker det som en arena der de leter etter ny kunnskap om corporate branding. Hvis vi kan identifisere et sterkt felt, kan vi også anta at det er relativt lite variasjon mellom de enkelte utøverne (konsulentselskapene) i feltet med hensyn til kunnskapsgrunnlag. Det vil si hvordan de stiller ”diagnoser” for sine kunder, hvilke løsninger de foreslår og hvilke fremgangsmåter de benytter seg av for å bygge organisasjonens omdømme. Dersom feltet er svakt sammenknyttet, kan vi anta at det er stor variasjon i kunnskapsgrunnlaget til konsulentselskapene. Før jeg går nærmere inn på avhandlingens teoretiske grunnlag, vil jeg presentere det sentrale fenomenet som diskuteres, nemlig corporate branding.

### **Hva er corporate branding?**

Corporate branding handler om å bygge organisasjonens omdømme og merkeverdi. Det kan påvirke omdømmet i positiv eller negativ retning. Hatch og Schultz (2008) mener det handler om å koordinere tre variabler: organisasjonens visjon, kultur og image. Hvis man klarer å

”sveise” sammen disse slik at de er tuftet på hverandre, og dermed skaper et konsistent bilde av organisasjonen overfor omgivelsene, vil et godt omdømme kunne bli resultatet. Et bra eller dårlig omdømme skapes gjennom kontakt mellom organisasjonen og omverdenen. Slik kontakt skjer på mange arenaer. Det kan blant annet skje når man går inn på organisasjonens hjemmeside, når resepsjonisten tar imot telefoner, eller når man ser en reklame på TV. Dersom visjon, kultur og image ikke er koordinert, kan en oppleve at organisasjonsvisjonen sier noe om organisasjonen som ikke stemmer overens med hvordan det gjøres i praksis (Hatch og Schultz 2008).

Et eksempel på dette er en organisasjon som har en visjon om at de skal være best på kundebehandling, men når en møter manglende service hos ansatte i skranken blir dette bildet av organisasjonen knust øyeblikkelig.

Omdømme har ikke *en* universell og allment akseptert definisjon. En undersøkelse viste at det finnes opp mot 49 ulike definisjoner på begrepet, både i litteraturen og innen ulike fagdisipliner (Barnett, Jermier og Lafferty 2006). Jeg velger forøvrig å forholde meg til denne definisjonen på omdømme:

*”Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid”*

(Barnett, Jermier og Lafferty 2006; oversatt av Brønn og Ihlen 2009:82)

Brønn og Ihlen (2009) mener omdømme i denne forstand er en sosialt skapt størrelse som blir fastsatt av noe utenfor organisasjonen. Omdømmet blir til når folk gjør seg opp en mening om organisasjonen. Denne meningsdannelsen skjer når de har direkte erfaringer med organisasjonen. Slik erfaring blir tilegnet når man kjøper produkter/tjenester, observerer organisasjonsadferd og hører hva andre forteller om organisasjonen. Hvordan disse erfaringene oppfattes og videreformidles kommer an på iboende verdier hos observatøren. Satt på spissen vil ikke en kunde som mener at det er greit å forurense, reagere negativt når et oljeselskap fokuserer på kostnadseffektivitet i stedet for miljø. Over tid danner formeningene om organisasjonen det som kalles for *omdømmekapital*. Omdømmekapital er de samlede inntrykkene til de som har gjort seg opp en formening om organisasjonen.

Corporate branding er en videreutvikling av det mer kjente begrepet produktbranding. I prinsippet handler de om det samme, det har bare skjedd en skiftning i fokus. Denne skiftningen innebærer at selve brandingprosessen blir mer kompleks. Kompleksiteten øker blant annet ved at branding omfatter hele organisasjonen, og at målgruppen ikke bare er kunder, men også ansatte, aksjonærer og samarbeidspartnere (Hatch og Schultz 2008). Jeg vil vende tilbake til dette i kapittel to.

Jeg skal nå gjøre rede for teoriene som vil bli lagt til grunn for analysen av forskningsresultatene, og som dermed blir lagt vekt på når problemstillingene skal besvares. Jeg vil anvende DiMaggio og Powells (1991), samt Scotts (2008) teori om organisasjonsfelt. Disse inneholder flere kriterier man kan se etter for å finne, eller definere, et eventuelt felt. Konsulentselskapenes kunnskapsgrunnlag vil sees i forhold til Røviks (1992) *doktormodell og motehandelmodell*. I modellene settes det opp tre variabler som påvirker konsulentene når de setter en ”diagnose” på sine kunder, og hva slag ”medisin” som skal til for å løse kundens utfordringer. Disse er konsulentenes *verdimålestokk*, *faglige standard* og *klientkunnskap*. Variablene vil bli analysert ut fra to av tre organisasjonsteoretiske perspektiv: *det rasjonelle* og *det nyinstitusjonelle*. Disse gir ulike utgangspunkt for hvordan konsulentselskapene setter en ”diagnose” (definerer organisasjonens problem) og finner riktig ”medisin” (løsning på organisasjonens problem). Dette teoretiske rammeverket vil jeg nå redegjøre nærmere for.

## **Det teoretiske rammeverket**

### **Kartlegging av et organisasjonsfelt**

Litt forenklet er et organisasjonsfelt et sosialt konstruert avgrenset område, der ulike organisasjoner og aktører danner et meningssystem, som legger føringer for hvordan man burde oppføre seg i feltet (Scott 2008). Det kan eksemplifiseres ved å trekke en analogi til sosiale nettverk som mennesker konstruerer. Et menneske omgir seg gjerne med flere sosiale nettverk, det kan være et nettverk på skolen, på jobben, i en idrettsforening eller i et politisk parti. En person kan ha mange slike nettverk, og de har alle uformelle normer for hva som er sosialt akseptert oppførsel. Man oppfører seg kanskje ulikt i forhold til hva slags nettverk man befinner seg i. Nettverket definerer hva som er akseptert oppførsel, for eksempel kan det ligge føringer på at man må oppføre seg profesjonelt på jobb, mens på skolen er det normalt å ha en

mer uformell tone. Dersom man ikke følger de sosiale reglene vil man ikke passe så godt inn i nettverket.

På samme måte er det med organisasjoner i et felt. Feltet består av flere aktører som sammen lager normene for hvordan man bør oppføre seg og se ut. Dersom man ikke følger normen, kan man risikere å bli utstøtt eller oppfattes som bakstreversk. Organisasjoner er i likhet med mennesker ikke begrenset til bare ett felt, men i denne avhandlingen skal jeg konsentrere meg om å identifisere et organisasjonsfelt for corporate branding, så fremt det finnes. Hvordan kan man så identifisere et organisasjonsfelt, er det noen kjennetegn man kan se etter?

For å kartlegge et eventuelt organisasjonsfelt for corporate branding, skal jeg gjøre en empirisk undersøkelse hos organisasjoner jeg antar vil være deltakere i et slikt felt. Noen teoretikere har identifisert flere kriterier for å definere et organisasjonsfelt (DiMaggio og Powell 1991; Scott 2008). Disse skal jeg bruke som sjekkpunkt for å finne ut om det finnes et corporate branding felt i Norge. De vil også brukes for å forsøke å finne svar på hvor sterkt sammenknyttet et slikt felt kan sies å være, hvis det er knyttet sammen i det hele tatt. Dersom det er mulig å identifisere et felt, kan det også være mulig å trekke noen generaliserende slutninger om konsulentselskapenes kunnskapsgrunnlag, som tidligere diskutert. Jeg vil komme tilbake til kriteriene i kapittel tre.

## **Doktormodellen og motehandelmodellen**

Dette er modeller man kan bruke for å analysere hvordan, og på hvilket kunnskapsgrunnlag et konsulentselskap ”diagnostiser” en organisasjons utfordringer og problemer, og hvordan de finner frem til en ”medisin” for organisasjonen. I denne avhandlingen er modellene interessante å bruke, fordi de kan bidra til skape forventinger om hvordan konsulentselskap i Norge identifiserer problemer knyttet til en organisasjons corporate brand, eller mangel på det, og hvordan de arbeider for å finne løsninger på disse problemene. Samtidig kan modellene anvendes for å avdekke hva slags kunnskapsgrunnlag deres ekspertise er basert på, med andre ord om det er erfaringsbasert, forskningsbasert, motebasert, eller om det er basert på en salgs kombinasjon av disse tre (Røvik 1992). Doktormodellen tar utgangspunkt i et rasjonelt perspektiv, og motehandelmodellen tar utgangspunkt i et nyinstitusjonelt perspektiv. Jeg vil derfor kort redegjøre for innholdet i disse perspektivene.

### Det rasjonelle perspektivet

Fra dette organisasjonsperspektivet, vil man bruke corporate branding for å oppnå ett, eller flere, av organisasjonens mål (satt av ledelsen). Dette kan være å få positiv oppmerksomhet fra eksterne interessenter, bli mer effektiv, eller å tiltrekke seg flere kunder. Organisasjoner blir oppfattet som virkemidler for å oppnå disse målene, og kan derfor styres og endres for å få høyest mulig grad av måloppnåelse (Røvik 1992).

### Det nyinstitusjonelle perspektivet

Sett fra det nyinstitusjonelle perspektivet, er corporate branding et redskap for å "tilfredsstille" omgivelsene ved å endre fasaden på organisasjonen. Fasaden endres uten at praksis og kjerneaktivitet endres nevneverdig. Det handler med andre ord om å oppnå legitimitet fra omgivelsene, og hovedsakelig i forhold til kunder, aksjonærer, potensielle fremtidige ansatte, samarbeidspartnere og media. Corporate branding antas å gi legitimitet fordi det blir oppfattet som en *riktig* måte å drive organisasjonsutvikling og omdømmebygging. En grunnleggende tanke i et nyinstitusjonelt perspektiv er at en legitim organisasjon får bedre tilgang på ressurser (Røvik 1992).

Doktormodellen og motehandelmodellen inneholder tre variabler. Disse kan påvirke konsulentens "diagnose" av kundenes situasjon, og hva slags tiltak som iverksettes for å løse utfordringene de måtte finne (Røvik 1992). Variablene vil senere sees i lys av et rasjonelt og et nyinstitusjonelt perspektiv. Jeg skal nå gjøre rede for variablene.

Variablene er som følger:

*Konsulentens verdimålestokk:* de preferansene hver enkelt konsulent har med tanke på hvordan organisasjonen bør være organisert og styrt. I en brandingprosess kan dette være hva slags langsiktige mål organisasjonen bør ha, eller hva slags verdier som skal være sentrale.

*Konsulentens faglige standarder:* hans/hennes kjennskap til alternative organisasjonsformer som kan anvendes på kunden. En konsulent må ha oversikt over flere brandinggrep, og ha erfaring nok til å vite hva slags effekter de ulike grepene kan ha på en organisasjon.

*Konsulentens klientkunnskap:* handler om hvordan konsulenten tilegner seg kunnskap om sin kunde, og hvordan denne kunnskapen anvendes.

Perspektivene gir forventninger om ulike kunnskapsgrunnlag en konsulent kan praktisere på. Forventingene manifesterer seg i to roller en konsulent kan opptre i når han/hun brander en organisasjon, doktorrollen eller motehandlerrollen. Med et rasjonelt utgangspunkt, kan man forvente at en konsulent har oversikt over alternative metoder for branding, samt empirisk basert kunnskap om hva slags virkninger en kan forvente ved å anvende ulike tilnærminger. Konsulentens kunnskapskilder bør komme fra både forskning på corporate branding, og egne erfaringer fra tidligere brandingprosesser. Med et nyinstitusjonelt kunnskapsgrunnlag, vil konsulenten kjenne til corporate branding fordi det er en populær metode for organisasjonsutvikling. Han/hun trenger ikke ha oversikt over mulige effekter av en brandingprosess, fordi den ikke nødvendigvis trenger å bli tatt inn i organisasjonen. Sett fra dette perspektivet, blir et corporate brand en fasade som skal få en organisasjon til å se bra ut, og konsulentens arbeid vil ikke nødvendigvis føre til faktiske endringer i organisasjonen (Røvik 1992).

For å forstå hva salg "fenomen" corporate branding er, vil det være nyttig å studere organisasjonsbegrepet og hvordan det har vokst frem. Organisasjonsbegrepet har nemlig gjort det mulig for flere ulike virksomheter å benytte seg av corporate branding.

## **Organisasjonsbegrepet**

Corporate branding er en oppskrift for å bygge en organisasjons omdømme, som på mange måter kan sies å ha fått nasjonal utbredelse i nyere tid. Som jeg senere vil vise, er dette en tjeneste man vil finne igjen i tilbudsporteføljen til flere konsultentselskaper som opererer i Norge. "Alle" virksomheter er tilsynelatende opptatt av å brande seg selv, sine produkter og tjenester. Hva kan være bakgrunnen for at alt fra multinasjonale konserner til lokalsykehus mener de "har bruk for" corporate branding? Svaret på det ligger blant annet i utviklingen og spredningen av et felles begrep om organisasjoner.

For over 100 år siden var organisasjonsbegrepet lite utviklet. Dermed fantes det heller ikke noe sammenligningsgrunnlag som ulike virksomheter kunne bruke for å lære fra hverandre. Derfor så like virksomheter til hverandre for å utvikle bedre organisasjonsmåter: sykehus



etterlignet andre sykehus, og restauranter så på andre restauranter for å finne bedre måter å drive på (Røvik 2007).

I de siste 20-30 årene har vi sett en rask spredning av forestillingen om at alle virksomheter er organisasjoner. Denne felles forestillingen har oppstått på tross av at virksomhetene som definerer seg som organisasjoner egentlig er høyst ulike. En organisasjon kan være alt fra en dagligvarebutikk til et internasjonalt selskap som selger kontorartikler. Det som gjør at disse virksomhetene kan sies å være organisasjoner, kommer av at definisjonen på en organisasjon er en abstrakt systemidé. Denne har bestemte kjennetegn, som kan identifiseres i de fleste virksomheter. Jeg vil ikke redegjøre for disse kjennetegnene. Organisasjonsbegrepet brukes i dag for å beskrive visse karakteristiske trekk ved en virksomhet, uavhengig av hva den driver med, hvor den opererer, hvem som jobber der eller hvor gammel den er (Røvik 2007).

Med fremveksten av organisasjonsbegrepet som samler alle typer virksomheter under ”organisasjonssparaplyen”, vokser det frem et marked for å lage oppskrifter om hvordan en på best mulig måte kan drive organisasjoner. Disse oppskriftene kommer fra flere forskjellige hold, blant annet konsulentselskaper, organisasjonsforskere og vellykkede bedrifter (Røvik 1998).

## **Corporate branding som organisasjonsoppskrift**

Ved å se på hjemmesiden til et utvalg konsulentselskaper (PR-byrå, reklamebyrå, strategiutviklingsbyrå og lignende) som opererer i Norge, kan man se at mange av dem tilbyr tjenester som går på hele eller deler av det jeg her definerer som corporate branding. Tjenestene får imidlertid en annen språkdrakt, slik at de kan formidles lettere til det norske publikum. Noen av begrepene som brukes er blant annet: omdømmeutvikling, omdømmestyring, omdømmebygging, omdømmearbeid, merkevarebygging, corporate communication, strategiutvikling, strategisk PR og markedskommunikasjon. (Apeland ; Burson-Marsteller ; Consilio Kommunikasjon ; Coxit PR ; Gambit Hill&Knowlton ; I&M Kommunikasjon ; Lynx Porter Novelli ; Tibe PR ; Winther) Dette gir et signal om at corporate branding er en måte å drive organisasjonsutvikling på som er høyst aktuell i dag. Siden dette begrepet dukker opp i tilbudsporteføljen til flere konsulentselskaper (om enn i en fornorsket utgave), tyder det på at vi her har å gjøre med en meget populær idé i Norge

akkurat nå. Kanskje er det også et konsept som har ”satt seg” såpass at man til og med – i Røviks’ språkdrakt (2007) – kan omtale corporate branding som en ”institusjonalisert organisasjonsoppskrift”.

## **Avhandlingens disposisjon**

I kapittel én har jeg presentert mine to problemstillinger: 1. Finnes det et organisasjonsfelt for corporate branding i Norge? og 2. Hva slags kunnskapsgrunnlag baserer aktører (fortrinnsvis konsulentselskaper) i CB-feltet sin virksomhet på? Jeg har forklart kortfattet hva corporate branding er, og gjort rede for det teoretiske rammeverket jeg skal bruke for å analysere problemstillingene. Begreper som organisasjon og organisasjonsoppskrift har blitt gjort rede for, fordi det er begreper som hjelper til med å beskrive hva slags ”fenomen” corporate branding er.

Kapittel to vil være en fremstilling av avhandlingens sentrale fenomen, corporate branding. Jeg skal gjøre rede for ulike teorier om corporate branding. Flere vinklinger vil bli presentert, men hovedvekten vil ligge på Hatch og Schultz (2008) tilnærming.

Kapittel tre er avhandlingens teoretiske fundament. Der vil jeg gå mer detaljert inn på hva som ligger i begreper som organisasjonsfelt, rasjonelt perspektiv, nyinstitusjonelt perspektiv, samt doktormodellen og motehandelmodellen. Teoriene og modellene danner grunnlaget for selve analysen av corporate branding som begrep og verktøy.

Kapittel fire er avhandlingens metodekapittel. Her trekkes opp og begrunnes de metoder jeg har anvendt for å finne datamateriale og intervjuobjekter. Jeg skal også dvele litt ved hva slags etiske betraktninger som har blitt gjort i forbindelse med bruk av intervju som forskningsmetode. Oppgavens validitet og reliabilitet vil også bli vurdert i dette kapitlet.

I det femte kapitlet blir datamaterialet presentert. Her vil vi se hva konsulentselskapene selv mener om eksistensen av et organisasjonsfelt. Vi får også et lite innblikk i hvordan ulike selskaper driver corporate branding. Svarene fra de ni informantene har blitt kategorisert etter hva slags forskningsspørsmål de besvarer, slik at det er lettere å få en oversikt over hva slags informasjon jeg har hentet inn.

I kapittel seks skal jeg analysere datamaterialet. Siktemålet er bl.a. å få belyst hvorvidt organisasjonsfeltet er sterkt knyttet sammen eller løst sammenkoblet. Man vil også kunne si noe om hva slags kunnskapsgrunnlag konsultentselskapene legger til grunn for sitt arbeid. Et stykke på vei kan muligens det jeg finner bidra til å sette sammen noen ”kunnskapsbiter” om corporate branding i Norge til et mer helhetlig bilde.

Kapittel syv er et avslutningskapittel der jeg trekker sammen trådene fra forskningen og analysen. Kan man trekke noen konklusjoner fra forskningen? Finnes det sentrale spørsmål, eller ”hvite flekker” som forskningen ikke har gitt svar på? Her skal jeg også påpeke noen muligheter for videre forskning på corporate branding.

## Kapittel 2 – Corporate branding

### Innledning

I dette kapitlet presenteres corporate branding mer i detalj, slik det defineres i ulike bidrag fra litteraturen. Forskere som har skrevet om dette er blant annet Hatch og Schultz (2003; 2008), Balmer og Gray (2003), og Aaker (1996). Presentasjonen vil forhåpentligvis gi leseren en god innføring i hva denne idéstrømmen kan dreie seg om. Det vil gå frem, at corporate branding ikke bare er en entydig oppskrift, men snarere en slags ”bukett”, eller ”familie” av flere oppskrifter. Noe som blant annet avspeiles ved at det finnes flere definisjoner av corporate branding.

### Corporate branding eller omdømmebygging?

Corporate branding er ikke et mye brukt begrep i Norge, verken i norsk litteratur eller hos konsultantselskaper som arbeider med dette til daglig. Det er et engelsk begrep, og det lar seg vanskelig oversette på en god måte. Noen har allikevel forsøkt. Brønn og Ihlen (2009) opererer med oversettelsen *organisasjon som merkevare* for å beskrive hva et corporate brand er, og *omdømmebygging* som en måte å bygge organisasjonen som merkevare. Når jeg kom i kontakt med konsultantselskaper, opplevde jeg å vekke større interesse for å delta i prosjektet når jeg brukte ord som omdømmebygging for å beskrive det. Flere visste ikke hva corporate branding var, selv om det kom klart frem fra deres hjemmeside at det var akkurat det de drev med. ”Omdømme er et ”buzz word” som brukes av flere selskaper som driver med ett eller flere aspekter ved corporate branding” (Sitat informant). En kan stille seg spørsmålet om det er riktig å bruke corporate branding som begrep hvis informantene ikke bruker det, men jeg vurderer det til å være et såpass dekkende og beskrivende begrep, at jeg ønsker å benytte meg av det.

## Definisjoner

Corporate branding kan sies å være en institusjonalisert organisasjonsoppskrift på hvordan man kan gå frem for å bedre omdømmet til en organisasjon. Ifølge Hatch og Schultz (2003) er et corporate brand et ”fyrstårn” som organisasjoner bruker for å tiltrekke seg viktige interessenter som kunder, ansatte og handelspartnere. Brandet kaster lys over hvem organisasjonen er gjennom å vise frem symboler og verdier som skiller dem fra andre organisasjoner. Disse kan være med på å skape en tilhørighetsfølelse til organisasjonen hos viktige interessenter (for eksempel engasjerte ansatte og trofaste kunder). For å lykkes med å bygge et godt corporate brand hevder Hatch og Shultz at det må skapes en kobling mellom organisasjonens kultur, visjon og image.

Balmer og Gray (2003:974) mener at *”corporate branding har flere bruksområder, det kommuniserer merkeverdiene (ofte sett som et løfte), det differensierer selskapet fra konkurrentene, og det fremmer aktelsen og lojaliteten som selskapet har hos ulike grupper interessenter, deriblant ansatte og investorer”*

Balmer (2003) trekker frem noen karakteristiske trekk som beskriver hva corporate branding innebærer. Et corporate brand har sterke kulturelle røtter, det innebærer at kulturen hos de ansatte blir reflektert i alt de gjør og foretar seg. Denne kulturen er unik for hver organisasjon, og den reflekteres til omverdenen når de ansatte har kontakt med omverdenen. Hvordan denne kulturen oppfattes, har stor påvirkning på hvordan brandet blir oppfattet. Et corporate brand krever derfor at alle som jobber i organisasjonen er bevisst sitt ansvar i å levere brandløftet. Et slikt løfte kan for eksempel komme i form av at en organisasjon uttrykker i en reklame, at de skal produsere sine varer uten at det skal belaste miljøet. Et corporate brand er også håndfast i den forstand at organisasjonens forretningsområde, geografiske omfang, ytelse, fortjeneste og attraktivitet for jobbsøkere påvirkes av brandet. Organisasjonens fysiske utseende er også viktige elementer av et brand, for eksempel påvirker arkitektonisk utforming på bygninger, logo, slagord og fargevalg oppfattelsen av omdømme. Et corporate brand innehar også noen elementer som man ikke kan se eller ta på, det handler om de følelsemessige assosiasjonene interessentene har til organisasjonen (for eksempel det nærmest religiøse forholdet Macbrukere har til Apple). Sett i sammenheng, er et corporate brand en kompleks konstruksjon som består av mange elementer som må tas i betraktning. Ikke alle elementene er mulig å kontrollere (Balmer 2003).

Balmer hevder at selve kjernen i corporate branding er ”løftet” til interessentene, det betyr at det må være sammenheng mellom hva organisasjonen sier at den skal gjøre, og hva den faktisk gjør. Dette løftet må leveres gjentatte ganger for å bygge et godt omdømme for organisasjonen, denne prosessen tar tid (Balmer og Gray 2003). En CB-prosess omfatter hele organisasjonen, og alle organisasjonens interessenter er målgruppe. Den er så omfattende at den krever styring fra toppen. Ansvarer burde ligge hos ledelsen (Balmer og Gray 2003; Hatch og Schultz 2008:10).

## **Corporate branding-arkitektur**

Et corporate brand er ikke nødvendigvis nødt til å være knyttet til bare én organisasjon. Det kan overføres til flere organisasjoner, og i noen tilfeller deles av flere. Derfor skal jeg gjøre rede for de ulike brandingkategoriene som betegner omfanget og størrelsen på brandet. Tradisjonelt sett har det vært tre brandingkategorier, Olins (1978) definerer disse som monolittisk, støttende og pluralistisk. Balmer og Gray (2003) har videreutviklet disse, fordi de mener kategoriene ikke lenger er dekkende for måten branding brukes på i dag. I de senere årene har organisasjoner begynt å benytte seg av *delte corporate brand*, og *corporate branding av organisasjonsnettverk* i større grad enn før. Som et resultat av dette, utviklet Balmer og Gray kategoriene: familiære, delte, surrogate, overordnede, multiple og føderale corporate brand.

**Familiær:** Dette er en kategori for to virksomheter innen samme industri eller sektor som deler et brand (Hilton USA og Hilton UK)

**Delt:** Samme som over, men virksomhetene opererer innen forskjellige markeder, noen ganger er disse markedene relatert til hverandre (Volvo som en bilprodusent i Sverige og Volvo, et subsidiært merke under Ford USA)

**Surrogat:** Dette er franchisebedrifter som leier ut rettighetene til å bruke et brand (Narvesen) (Narvesen 2009)

**Overordnet:** Slike brands kan opprettes mellom flere ulike organisasjoner, noe som særlig er vanlig for flyselskaper (Star Alliance).

**Multippel:** Dette er en type brand som brukes av ulike virksomheter som opererer i forskjellige sektorer (Aker Solutions, Aker Seafoods, Aker Drilling, Aker BioMarine, Aker CleanCarbon) (Aker ASA 2009).

**Føderal:** Når flere separate virksomheter slår sammen sine ressurser i et felles prosjekt, der de lager et nytt selskap og et nytt brand (Airbus Consortium) (Balmer og Gray 2003)

## **Produktbranding vs. corporate branding**

Flere forskere understreker at det er viktig å holde begrepet *corporate branding* atskilt fra det nært beslektede *produktbranding* (Balmer og Gray 2003; Brønn og Ihlen 2009; Hatch og Schultz 2008). Det er sentrale forskjeller knyttet til blant annet omfang, målgruppe, basis for brandet, involverte personer og langsiktighetsperspektiv i disse to begrepene.

**Omfang og målgruppe:** Et produktbrand gjelder bare produktet, og er rettet mot de potensielle kjøperne av det produktet. Corporate branding omfatter hele organisasjonen, og er rettet mot alle dens interessenter (Balmer og Gray 2003; Hatch og Schultz 2008).

**Basis og involverte personer:** Et produktbrand vil være basert på en markedsanalyse av hvor merket burde posisjoneres, og reklameprodusentens kreativitet i forbindelse med skapelsen av merket. De som har ansvaret for dette kan for eksempel være markedsavdelingen. Et corporate brand er basert på normene og verdiene hos de ansatte i organisasjonen. De som har ansvaret for en slik brandingprosess bør være toppledelsen (Hatch og Schultz 2008).

**Langsiktighetsperspektiv:** Et produktbrand er forholdsvis kortsiktig, det vil vare så lenge produktet selger. I og med at vi lever i en tid der moter og teknologi utvikles og endres raskt, kan en anta at produktenes levetid er kort. Et corporate brand er et mer omfattende prosjekt. Det vil være med organisasjonen så lenge den eksisterer, derfor er det så viktig å lykkes med å bygge dette brandet (Balmer og Gray 2003; Hatch og Schultz 2008).

Ledere må være oppmerksom på forskjellene mellom corporate branding og produktbranding. En blanding av begrepene kan i praksis bety at brandingprosessen får uønskede utfall. En av de store fallgruvene er å fokusere for mye på kundene, i stedet for å ta med alle interessentene i beregningen. British Airways gjorde dette når de ville endre image for å nå et mer globalt

marked. Fokuset deres var potensielle nye kunder, men de regnet ikke med at mange av de ansatte skulle gå imot en slik endring (Hatch og Schultz 2008).

## **Visjon, kultur og Image**

Branding i Hatch og Schultz (2008) øyne handler om å stenge gapet mellom visjon, kultur og image. Dette er tre begrep som trenger litt mer forklaring.

**Visjon:** Organisasjonens visjon er ledelsens ønskede posisjon i fremtiden. Visjonen skal gi organisasjonen et mål å strekke seg mot. Et eksempel på visjoner kan være: at en skal bli størst -, best på kundebehandling -, eller en ledende teknologibedrift i en viss bransje (Hatch og Schultz 2008).

**Kultur:** Organisasjonskultur er uformelle normer og verdier hos de ansatte i organisasjonen. Denne kulturen er unik for hver enkelt organisasjon, og har blitt utviklet over tid (Christensen, Lægread, Roness og Røvik 2004). Flere hevder at kulturen er vanskelig å endre, og forsøk på dette gir ingen garanti om suksess. Endringsforsøk kan til og med få helt uante følger. (Hatch og Schultz 2008). Schein (i Hatch og Schultz 2008) foreslår to måter toppledelsen kan påvirke organisasjonskulturen på. Den første er at ledelsen går foran som et godt eksempel. Deres posisjon i organisasjonen kan gi dem mye makt til å påvirke andre som en rollemodell. Den andre måten kan gjøres ved å endre på det Schein kaller for *artefakter* ved organisasjonen. Slike artefakter kan være logo, historier om organisasjonen, utforming av bygning og lignende. Han mener den mest innflytelsesrike av disse to er ledelsens eksempelkraft, men til syvende og sist er det opp til de ansatte å tolke betydningen av artefaktene og ledelsens handlinger.

**Image:** Det finnes mange definisjoner som forklarer hva image er. Brønn og Ihlen har drøftet de forskjellige variantene i boken ”*Åpen eller innadvendt omdømmebygging for organisasjoner*” (2009). Jeg har ingen intensjon om å redegjøre for alle variantene i dette arbeidet. Derfor vil jeg forholde meg til Hatch og Schultz imagebegrep, som for øvrig er en blanding av et organisasjonsteoretisk og et markedsføringssyn på image.



*”Organisasjonsimage er et helhetlig og levende inntrykk som et individ eller en bestemt gruppe har av en organisasjon, og er et resultat av gruppens slutninger og organisasjonens formidling av et fabrikkert og projisert bilde av seg selv. Slik formidling skjer ved at toppledelsen og bedriftens talspersoner bevisst forsøker å påvirke offentlighetens inntrykk” (Brønn og Ihlen 2009:66)*

Litt enklere forklart er image et øyeblikksbilde som en interessent danner seg av organisasjonen, når han/hun ser organisasjonslogoen eller hører navnet på virksomheten. Corporate branding kan påvirke interessentenes image av organisasjonen.

### **Hvordan kan man gå frem for å brande?**

Hatch og Schultz (2008) foreslår tre sentrale spørsmål som organisasjoner kan bruke for å finne ut hvor de eventuelt har gap mellom visjon, kultur og image. Ved å stille disse spørsmålene kan en få svar på hva som må gjøres for å skape samspill mellom de tre faktorene som påvirker omdømmet.

- 1. Hvem er vi?**
- 2. Hvem vil vi være, og hvordan vil vi være kjent?**
- 3. Hva er interessentenes bilde av oss?**

En brandingprosess vil – med dette opplegget – ikke være lik hos alle organisasjoner. For eksempel kan en organisasjon ha problemer ved at visjonen kolliderer med image, mens den andre organisasjonen kan ha problemer med å koble organisasjonskultur med visjon. En brandingprosess må tilpasses situasjonen, men det er viktig at man arbeider med å koordinere kultur, visjon og image *samtidig*. Dersom en arbeider med å minke gapet mellom bare to av dem, kan en øke gapet til den tredje faktoren (Hatch og Schultz 2008).

Hatch og Schultz (2008) foreslår en rekke teknikker, eller verktøy for å diagnostisere forholdet mellom visjon, kultur og image (VKI). Noen av disse teknikkene brukes også av selskaper som jobber med corporate branding.

1. Foreta spørreundersøkelser av interessentene for å finne ut hva de egentlig synes om selskapet.
2. Ha en åpen dialog mellom mellomledere som arbeider med corporate branding, sett de sammen å la de diagnostisere koblingen mellom VKI.
3. Snakk med interessentene, inviter de mest sentrale til en samtale, og spør dem ut om hva brandet betyr for dem, og i hvilken grad det tilfredsstillter deres behov.
4. Finn de mest kritiske stedene der ”brandløftet” blir oppfylt, og finn ut hvordan løfteoppfyllelsen blir oppfattet av interessentene.

En indikator på at det kan være et skeivt forhold mellom VKI, kan være at organisasjonen ikke gjør det bra på omdømmemålinger. Det finnes flere slike, noen gjøres av medier, mens andre blir gjennomført av selskapet selv. Noen av målingene er årlige. Brønn og Ihlen (2009) advarer mot å være for ukritisk til hva disse målingene egentlig måler, de gjennomføres på forskjellige måter og utvalget respondenter er varierende. Dette kan føre til at informasjonen feiltolkes, dersom man ikke er klar over hva man faktisk har spurt etter. Det er derfor viktig å tenke seg nøye om, før man velger en metode for å måle omdømmet.

Når en organisasjon har identifisert områdene der de har omdømmeproblemer, kan de legge strategier for å rette på situasjonen. Hva slags områder de må jobbe med, vil avhenge av resultatet fra en omdømmeanalyse.

### **Hva er et godt corporate brand, og hva er verdien av det?**

Balmer og Gray (2003) nevner flere kjennetegn ved et godt corporate brand, og hva slags verdi brandet kan ha for en organisasjon. Et vellykket og verdifullt brand er: sjeldent, holdbart (uten å tape seg mye i verdi), vanskelig å appropriere, vanskelig å kopiere og vanskelig og utdatere. Jeg skal gå nærmere inn på disse kjennetegnene.

*Sjeldent:* Et corporate brand består av verdier som er tuftet på organisasjonsidentiteten og organisasjonskulturen. Disse er unike for hver enkelt organisasjon, det blir derfor vanskelig, om ikke umulig å kopiere et brand (Balmer og Gray 2003).

*Holdbart:* Corporate brand har som regel en veldig lang holdbarhet, så lenge man arbeider for å opprettholde det. Dette krever for øvrig kontinuerlig arbeid og investering fra organisasjonens side (Balmer og Gray 2003).

*Umulig å appropriere:* Et corporate brand er en ressurs som det ikke er mulig å ta fra en organisasjon, i motsetning til håndfaste ressurser som kan mistes, kjøpes og selges. Brandet følger organisasjonen så lenge den eksisterer. Det meste av fortjenesten som måtte genereres av et corporate brand går til organisasjonen selv (Balmer og Gray 2003).

*Vanskelig å kopiere:* Et corporate brand er vanskelig – om ikke umulig – å kopiere, fordi de symbolske verdiene som regel er patentert (logo, navn, farger, slagord, musikk osv.). Det har en historie og har utviklet seg gjennom en lang prosess. På den måten kan det ikke bare overføres direkte som en materiell ting (i motsetning til produkter og tjenester som kan etterlignes). Ansattes, kunders og samarbeidspartneres assosiasjoner til brandet er komplekse. Dette gjør at det blir så godt som umulig for en annen organisasjon, å få god nok oversikt over alle aspektene ved et corporate brand til å kopiere det. Det er forøvrig mulig å bygge et overlegent brand (Balmer og Gray 2003).

*Vanskelig å gjøre det utdatert:* Dette er en trussel som et corporate brand vanskelig kan identifisere og vokte seg mot. Andre selskaper kan lage bedre brand som presser det eksisterende brandet ut av markedet. Det eneste man kan gjøre for å holde seg på topp er kontinuerlig utvikling av både brandet, tjenester, produkter osv. for å differensiere seg fra konkurrentene (Balmer og Gray 2003; Dierickx og Cool 1989)

Verdiene av å opprettholde et corporate brand er mange, men de kan også være vanskelig å måle. Brandet gjør at organisasjonen blir synlig, identifiserbar og differensierbar i interessentenes øyne. Et corporate brand er en overførbart verdi i den forstand at det kan selges og kjøpes. Mange brand er til og med ettertraktet på markedet. Et eksempel på et brand som er solgt, og beholdt, er Talkmore som ble kjøpt opp av Telenor. Det kan være mer kostnads- og tidsbesparende å kjøpe et etablert brand, i stedet for å bære risikoen ved å prøve å bygge opp et nytt. Brandet kan brukes for å lansere nye produkter og tjenester. Det er dokumentert at når man bruker et etablert brandnavn på nylansering, kan det øke suksessraten på produktet/ tjenesten med 20 prosent, og man kan spare 26 prosent av kostnadene ved lansering (Newmann 2001). Det er forøvrig grenser for hvor overførbart et corporate brand er. En

overføringsprosess kan ha uforutsette effekter, og man kan risikere å skade omdømmet (Collis og Montgomery 1999). Selskaper som har et godt corporate brand kan lettere få samarbeidspartnere og investorer. Brandet kan skape tillitt hos de aktuelle aktørene, og dermed øke sannsynligheten for at de vil samarbeide med, eller investere i organisasjonen (Barney og Hansen 1994). Den største fordelen ved å brande en organisasjon ligger i at sterke brand kan tilteke seg dyktige ansatte, og dermed vil en organisasjon ha flere å velge mellom i en ansettelsesprosess (Balmer og Gray 2003). King (1991) og Balmer (2003) mener at *human resource management* (HRM) avdelingen burde spille en sentral rolle i å vedlikeholde og bygge opp et brand, i og med at de har ansvaret for rekruttering.

## Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjort rede for hva corporate branding begrepet inneholder, hvordan det kan, og bør, brukes for å bedre omdømmet til en organisasjon. I korte trekk handler det om å skape overensstemmelse mellom visjon, kultur og image (VKI) i en organisasjon. En slik koordinering av VKI bidrar samtidig til at man kan redusere gapet mellom organisasjonens løfte og levering. Skillet mellom produktbranding og corporate branding er viktig å være klar over, for å forstå hvor komplekst og omfattende corporate branding kan være. En kan risikere å mislykkes med å brande sin organisasjon hvis man ikke tar inn over seg forskjellene på disse brandingtypene. Produktbranding har en snevrere fokusgruppe, det er kortsiktig i den forstand at det bare varer så lenge produktet selger, og ansvaret for produktbrandet ligger på et lavere nivå en corporate brandet. Et corporate brand er varig, og fokusgruppen er alle organisasjonens interessenter. På grunn av at det er såpass omfattende, bør ansvaret ligge hos ledelsen. Jeg har også vært innom begrepet om corporate branding-arkitektur, for å illustrere hvordan brand kan utvides og brukes mellom flere organisasjoner. Hatch og Shultz (2008) har presentert noen teknikker man kan anvende for å brande en organisasjon. Senere i denne avhandlingen, vil man se at noen av disse går igjen hos konsulentselskapene jeg har intervjuet. For å få en forståelse av hvorfor man kan ønske å brande en organisasjon, har jeg også presentert Balmer og Grays syn på hvilke verdier et brand kan ha for en organisasjon.

I neste kapittel skal jeg gjøre rede for teoriene som brukes for å drøfte om det finnes et CB-felt i Norge, og hva slags kunnskapsgrunnlag konsulentselskapene har for å tilby rådgivning om corporate branding.

## **Kapittel 3 – Teori**

### **Innledning**

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for teoriene som skal brukes i analysen av datamaterialet. Jeg begynner med å gjøre rede for feltteori. Den skal brukes for å belyse hvorvidt det finnes et CB-felt i Norge. Den versjonen av feltteorien jeg anvender er basert på DiMaggio og Powells (1991), samt Scotts (2008) teorier om hvordan organisasjonsfelt blir til, og hvordan organisasjoner kan bli påvirket av å være en del av et felt.

Deretter presenteres teoriene og modellene som brukes som rammeverk for å finne ut hva slags kunnskapsgrunnlag konsultentselskapene legger til grunn for sin virksomhet. Kunnskapsgrunnlaget blir vinklet fra det rasjonelle og nyinstitusjonelle perspektivet på organisasjonsendring. Perspektivene skaper forventninger om hva slags kunnskapsgrunnlag en konsulent praktiserer på, når han bygger omdømme for en kunde. Som nevnt, manifesterer disse forventningene seg i to roller som konsulenten kan innta, rollen som doktor eller motehandler (Røvik 1992).

Teoriene og begrepene som legges frem i dette kapitlet blir trukket frem igjen i kapittel seks, der de da blir drøftet opp mot funnene fra forskningen. Det er ikke uten grunn at jeg har valgt disse teoriene i denne oppgaven. De kan settes opp mot hverandre for å gi mer informasjon om hva som rører seg i et eventuelt felt for corporate branding. Konsulentenes kunnskapsgrunnlag kan være avspeilinger av hva feltet definerer som den legitime måten å drive corporate branding på. Om dette er en rimelig antagelse, vil avhenge av styrken på feltet. Et sterkt felt kan legge store føringer på hvordan man burde praktisere corporate branding, og motsatt – et svakt felt vil ikke kunne legge føringer.

### **Organisasjonsfelt**

I innledningen ble det fremmet en antagelse om at metodikken for å drive corporate branding kanskje ble utviklet, og blir videreutviklet i et organisasjonsfelt, snarere enn hos hver enkelt

organisasjon. For å finne ut om dette stemmer, må man først undersøke om det eksisterer et organisasjonsfelt for dette. Jeg skal begynne med å gjøre rede for hva et organisasjonsfelt er, og hvordan det kan identifiseres. Deretter vil jeg trekke frem mulige implikasjoner som deltakelse i et felt kan ha for organisasjoner.

## Hva er et organisasjonsfelt?

I institusjonell organisasjonsteori forklarer man en aktørs handlinger ved å se til omgivelsene denne aktøren befinner seg i. Handlingene blir i dette perspektivet en reaksjon på press fra omgivelsene. Omgivelsene definerer hva som er legitimt å gjøre. På denne måten, vil derfor en aktørs handlinger være avspeilinger av hva som til enhver tid oppfattes som ”riktige” i omgivelsene. Alle organisasjoner har omgivelser som de må tilpasse seg, dette kan være fysiske, tekniske, kulturelle og sosiale omgivelser. Omgivelser er alle elementer utenfor organisasjoner som påvirker organisasjonens overlevelse, og dens evne til å nå organisasjonsmålene. Dette kan være aktører som leverer tjenester til organisasjonen, slik at den kan tilfredsstille kundenes behov (ansatte, råvareleverandører og lignende) eller kundene selv (Scott og Davis 2007:19). Organisasjonsfelt er også del av omgivelsene, en organisasjon er ikke nødvendigvis begrenset til bare ett felt. Feltet kan i likhet med omgivelsene utøve samme innflytelse i å definere hva som er legitim oppførsel. Feltet er en arena der aktører møtes, og de kan alle påvirke normene som konstitueres der (Wooten og Hoffman 2008).

Scott (Scott 2008:86) definerer et organisasjonsfelt som ”*et samfunn av organisasjoner som tar del i et felles meningssystem, og at deltakerne i feltet samhandler hyppigere og mer betydningsfullt<sup>1</sup> med hverandre enn med aktører utenfor feltet*”. Denne definisjonen innebærer at feltet er nødt til å ha noen grenser, som gjør det mulig å skille mellom aktørene som deltar i feltet, og de som står utenfor. For å finne ut hvor disse grensene går, er man nødt til å spørre aktørene i feltet. Jeg antar at corporate branding kan være et slikt meningssystem som flere organisasjoner er del av. Hvem er i så fall deltakerne i et slikt felt?

DiMaggio og Powell (1991:64-65) har en definisjon på et organisasjonsfelt som sier noe om hvem deltakerne i feltet kan være: ”*those organizations that, in the aggregate, constitute a*

---

<sup>1</sup> Betydningsfullt er en oversettelse fra Scotts begrep *fatefully*. Min tolkning av dette, er at det er viktig for organisasjonene å ha kontakt innad i feltet for å følge med på det som skjer. Samtidig som at kontakt med feltet kan gi en viss legitimitet.

*recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.”*

I et eventuelt organisasjonsfelt for corporate branding i Norge, kan slike aktører blant annet være: Konsulentselskaper som tilbyr corporate branding som en rådgivningstjeneste, foreninger som konsulentene deltar i, ansatte i konsulentselskapene, kunder som etterspør branding for egen organisasjon, forskningsmiljøer som forsker på dette og utdanner menneskene som arbeider i konsulentselskapene, eller de som representerer media bl.a. fagpresse og forlag som både utgir forskningsresultater og populær ledelseslitteratur.

### **Hvordan identifiserer man et organisasjonsfelt?**

DiMaggio og Powell (1991) setter opp fire kriterier som man kan bruke for å identifisere et organisasjonsfelt. Scott (2008) har i tillegg lagt til noen flere. Til sammen skal disse brukes for å finne ut hvor sterkt et felt for corporate branding er knyttet sammen – i den grad det eksisterer. Kriteriene er som følger:

1. Det er kontakt mellom organisasjonene i feltet.
2. Feltet er preget av en dominerende aktør, eller flere mindre aktører som konkurrerer om å påvirke hva som oppfattes som normative standarder i feltet.
3. Det er kunnskapsutveksling i feltet.
4. Organisasjonene har gjensidig forståelse av at de holder på innen samme område.
5. Voksende enighet om de institusjonelle normene som styrer adferd i feltet.
6. Økende grad av isomorfi i utforming av organisasjonsstruktur hos grupper i feltet.
7. Skarpere grenser for hvem som er innenfor og hvem som er utenfor feltet.

I et felt der kriteriene er sterke, hevder DiMaggio og Powell (1991) at organisasjonene blir likere hverandre over tid. Dette skjer fordi de forholder seg i større grad til hverandre, enn til organisasjoner utenfor feltet. Feltet er med på å utvikle normer for hva som er ansett som god arbeidsmetodikk og organisering. For å oppnå legitimitet fra omgivelsene (for eksempel de andre aktørene i feltet), er organisasjoner nødt til å adoptere arbeidsmetodikken og organisasjonsstrukturen som utvikles i feltet. Denne drivkraften, som kan gjøre organisasjonene i feltet like, kalles for isomorfi.

DiMaggio og Powell (1991) hevder at et organisasjonsfelt kan være heterogent i etableringsfasen, men når feltet er etablert er det krefter som vil presse organisasjonene til å bli mer homogene i form og struktur. Nye organisasjoner som blir del av et felt, vil også bli like de andre som allerede er en del av det. Etableringen av et felt vil hemme muligheter til å forandre organisasjonene som er del av det. Organisasjonene er avhengig av legitimitet, og da kan de ikke være utformet på en måte som ikke er akseptert i feltet. De som først adopterer en organisasjonsmåte gjør det av effektivitetshensyn, men over tid kan denne måten bli akseptert som normen. Det gjør at andre organisasjoner adopterer den samme organisasjonsmåten av legitimitetshensyn (Wooten og Hoffman 2008).

Feltet er ikke nødt til å være preget av isomorfi. Noen organisasjoner kan tre frem som institusjonelle entreprenører, som ønsker å etablere nye normative standarder. Det kan til og med være utpreget konkurranse mellom flere slike entreprenører, som ønsker å etablere sine arbeidsmetoder som "de rette" (Bourdieu og Wacquant 1991). Dette innebærer også at normene i organisasjonsfeltet ikke nødvendigvis er statiske når de har blitt etablert, det er mulig å endre dem (Wooten og Hoffman 2008).

Dominerende aktører kan ha stor innflytelse på hva som oppfattes som normativt i feltet, men selv om de har mye innflytelse, kan de ikke bare presse igjennom sine ideer som legitime. De er allikevel avhengig av at normene blir akseptert av de andre aktørene i feltet (Beckert 1999). Maktbalansen mellom aktørene kan også endres over tid, ved at organisasjoner faller bort og nye kommer til (Bourdieu og Wacquant 1991; Wooten og Hoffman 2008).

Et organisasjonsfelt kan konstitueres når organisasjonene blir bevisste på hverandre og referer til hverandre. Det betyr ikke at de nødvendigvis må formalisere nettverksforbindelser og kontakten med hverandre, det er tilstrekkelig at de er "klar over" hverandre, og vet at de jobber innen sammen område (Djelic og Sahlin-Anderson 2006; Wooten og Hoffman 2008).

### **Hvordan kan feltet påvirke organisasjonene?**

Dersom det viser seg at man kan identifisere et CB-felt i Norge, kan det bli interessant å se på hvorfor det eventuelt har oppstått likheter eller forskjeller mellom organisasjonene. DiMaggio



og Powell (1991) presenterer en teori om isomorfi i organisasjonsfelt. De hevder at organisasjoner blir like hverandre i utforming og struktur over tid. Det er tre mekanismer som er mulige årsaker til dette: tvangsisomorfi (dvs. tvinger en organisasjon til å være på en måte), imiterende isomorfi (usikre organisasjoner etterligner en annen fordi den er anerkjent) og normativ isomorfi (de ulike profesjonene i en organisasjon påvirker dens utforming). Jeg skal nå redegjøre for disse tre mekanismene.

### **Tvangsisomorfi**

Den ene årsaken til at organisasjoner blir like, er fordi de blir utsatt for endringspress. Denne kilden til isomorfi kommer som oftest fra aktører som har en dominerende posisjon i feltet, og kan utøve innflytelse på det som oppfattes som normativt i feltet. Det kan komme i form av føringer og lovendringer fra staten, eller forventninger fra samfunnsborgerne om hvordan organisasjonen bør se ut. Staten kan for eksempel pålegge organisasjoner, ved lov, å ta sosialt ansvar eller iverksette miljøbesparende tiltak. Organisasjoner som er avhengig av andre organisasjoner, staten eller en kundegruppe som utøver press kan endres på denne måten (DiMaggio og Powell 1991).

### **Imiterende isomorfi**

Årsaken til at organisasjoner blir like kan også være et resultat av usikkerhet om hvordan man bør takle et problem, eller at man ikke forstår hvordan man optimaliserer et aspekt ved organisasjonen. Det som da kan skje, er at en organisasjon etterligner eller kopierer andre i feltet som er anerkjent, vellykket og har legitimitet fra sine omgivelser og resten av feltet. Vellykkede konsulentselskaper innenfor et eventuelt CB-felt kan fremstå som slike modeller for imitasjon (DiMaggio og Powell 1991).

Imiterende oppførsel kan skje både direkte og indirekte. Indirekte kan det skje ved gjennomstrømning av ansatte i, og mellom, organisasjonene i feltet. Det forutsetter at de ansatte tar med seg kunnskap om hvordan deres tidligere organisasjoner fungerte, og at denne kunnskapen anvendes i den nye organisasjonen. Direkte etterligning kan skje ved at en organisasjon kontakter et konsulentselskap som tilbyr seg å løse problemene. Dette blir en form for etterligning fordi konsulentselskapene har et begrenset utvalg organisasjonsmodeller de kan bruke som problemløsninger. Når et stort selskap ansetter et stort konsulentfirma, blir

det lagt merke til. Den organisasjonsmodellen som da blir brukt, kan også bli etterlignet av andre selskaper. Ved at selskaper adopterer organisasjonsmodeller fra et utvalg konsultentselskaper, vil disse organisasjonene bli mer lik hverandre. En positiv bieffekt av å kopiere andre, er at en kan få økt legitimitet fra sine omgivelser. Da gir man inntrykk av at man prøver å forbedre sin egen organisasjon (DiMaggio og Powell 1991).

### **Normativ Isomorfi**

Den tredje kilden til isomorfi i feltet har sitt utspring i de faglige profesjonene hos organisasjoner. Det kan finnes mange profesjoner innen samme organisasjon, men hver av profesjonene er med på å definere betingelsene de arbeider under, og arbeidsmetodene som brukes på arbeidsplassen. Dette gjøres fordi de ønsker å legitimere og øke selvstendigheten til yrkesgruppen. Utdanningsinstitusjonene er i stor grad med på å sette standarder for hvordan profesjonene bør være. I tillegg påvirker staten ved at den legger føringer og setter krav til visse utdanningsforløp (DiMaggio og Powell 1991).

Profesjonene har felles bakgrunn ved at de kommer fra samme utdanningssted, for eksempel universiteter eller høyskoler. Dette øker sannsynligheten for at to ansatte med lik bakgrunn og stillingsbeskrivelse, vil påvirke arbeidsplassen på lik måte. Når det sitter mange individer med lik bakgrunn i forholdsvis like stillinger i forskjellige organisasjoner, gjør det at de har et felles normsett som kan påvirke organisasjonsoppførsel i feltet. Kanter (Kanter 1977 i DiMaggio og Powell 1991) sier at ansatte som kommer fra samme utdanningsinstitusjoner, har en tendens til å tenke likt, se problemer på lik måte og fatte beslutninger på samme måte. Om dette skjer i flere organisasjoner innen samme felt kan det føre til isomorfi (DiMaggio og Powell 1991).

Organisasjoner i samme felt kan også bli like ved at de ansatte har like stillingsbeskrivelser og følger samme karriereveier. Slike karriereveier kan være at man starter som konsulent, før man blir forfremmet til førstekonsulent, seniorkonsulent, rådgiver og seniorrådgiver. Standardiserte stillingsbeskrivelser hjelper også til med å rekruttere karriereorienterte ansatte med en bestemt kompetanse (DiMaggio og Powell 1991).

Collins (1979) hevder at nye ansatte også blir utsatt for sosialisering på arbeidsplassen ved at de kler seg, arbeider og opptrer på samme måte som de andre i organisasjonen. Andre

eksempler på adferd som nye ansatte kan ta til seg, kan være kultur for ”kos med misnøye” (at man stadig snakker om det som er negativt med arbeidsplassen) eller overtidsarbeid. I de tilfeller der det ansettes en person med ulik bakgrunn fra det som er normalen, kan sosialiseringen være så sterk at han/hun blir indoktrinert til å fylle en bestemt rolle. Collins (1979) mener likevel at utdanningsinstitusjonene er den mest innflytelsesrike faktoren som spiller inn på at de ansatte blir like.

En av fordelene ved å bruke organisasjonsfelt som utgangspunkt for analyse er at man, ut ifra isomorfi-prosessen, kan et stykke på vei nærmest forutse empirisk hvilke organisasjonsfelt som er like i struktur, prosesser og adferd (DiMaggio og Powell 1991).

## **Oppsummering**

Jeg har nå lagt det teoretiske grunnlaget for å gjøre en undersøkelse som kan avkrefte, eller støtte antagelsen om eksistensen av et organisasjonsfelt for corporate branding i Norge. I den grad det eksisterer et felt, kan man også ut ifra DiMaggio og Powells (1991), samt Scotts (2008) kriterier si noe om hvor sterkt dette er knyttet sammen. Teorien som følger i dette kapitlet gir to perspektiver for å se på selve brandingprosessen og konsulentrollen. De skal brukes som rammeverk for å analysere kunnskapsgrunnlaget som konsulentselskap baserer sin virksomhet på. Dersom det finnes et felt for corporate branding i Norge, kan man – hvis feltet er sterkt – anta at kunnskapsgrunnlaget langt på vei er definert i feltet. I et felt preget av isomorfi, kan dette kunnskapsgrunnlaget være gjennomgående for alle konsulentselskapene som deltar. På den andre siden, hvis feltet er preget av konkurranse, antar jeg at det også kan finnes variasjoner i kunnskapsgrunnlaget. Dette kan komme til uttrykk i form av konkurrerende teorier og grep for corporate branding.

## **Kunnskapsgrunnlaget for corporate branding**

Bygging av organisasjon som merkevare er noe flere konsulentselskap arbeider med. Men hva slags arbeid er det de utøver, og hva baserer de sin ekspertise på? Ligger grunnlaget i at de kjenner til metoder man kan bruke for å øke effektiviteten, eller har de kunnskap om hva slags organisasjonsformer som *bør* brukes fordi de er ”populære”? For å komme nærmere et svar på

dette, skal jeg bruke Røviks (1992) Doktormodell og motehandelmodell, der kunnskapsgrunnlaget blir studert fra to ulike perspektiver på organisasjonsendring.

## **Diagnosen**

Når et konsultentselskap blir leid inn til å bistå en organisasjon med å bygge omdømme, er de først nødt til å finne ut hva som er organisasjonens utfordringer. Organisasjonen kan ha mange utfordringer, for eksempel: blitt utsatt for negativ omtale i media, en reklamekampanje som ikke hadde ønsket effekt, den ønsker å bli mer synlig, eller den er usikker på hvordan den skal lansere en utvidelse av organisasjonen. Prosessen som konsultentselskapene går igjennom for å kartlegge utfordringene kalles for en diagnose. Når diagnosen foreligger, vil det komme klarere frem hva slags løsningsmuligheter en konsulent kan iverksette. I kraft av at konsulentene blir leid inn som eksperter, vil deres ”diagnose” og ”medisin” veie tungt på ledelsens videre beslutningsprosess (Røvik 1992).

## **Hvilke faktorer påvirker diagnosefastsettingen?**

Røvik (1992) foreslår tre variabler han mener påvirker diagnostiseringen av en organisasjon: konsulentenes verdimålestokker, konsulentenes faglige standarder og konsulentenes klientkunnskap. Disse variablene blir ulike ut ifra hvilket perspektiv man vinkler de fra. Jeg skal se litt nærmere på dette.

## **Det rasjonelle perspektivet**

Med utgangspunkt i dette perspektivet, ser en på organisasjoner som redskaper for å oppnå mest effektiv produksjon av *output*. Output er hva en organisasjonen måtte produsere og selge. Ledelsens mål skal legges til grunn for utforming av organisasjonen, den kan, og må derfor styres for å nå disse målene. Det er ikke gitt at en vet den beste veien å gå for måloppnåelse, man må derfor velge den som gir høyest grad av måltilfredsstillelse. I dette perspektivet finner man også forestillingen om rasjonelle omgivelser. Det går ut på at organisasjonens output er det viktigste for dens overlevelse, det eneste omgivelsene bryr seg

om, er produktene som blir produsert, med hensyn til pris og kvalitet. Omgivelsene er ikke opptatt av hvordan produktet er produsert (Røvik 1992).

### **Verdimålestokker – rasjonelt perspektiv**

Konsulenten skal være en verdinøytral aktør. Det innebærer at verdier og mål må avklares av ledelsen, før han/hun begynner sitt arbeid i organisasjonen. Når dette er gjort kan konsulenten bistå med sin kompetanse. Han/hun vet best hvordan en kan analysere situasjonen organisasjonen befinner seg i, og har kunnskap om hvilke virkemidler en kan bruke for å nå organisasjonens mål. Dette forutsetter imidlertid at det er mulig å gjøre et skille mellom å sette verdier og mål på den ene siden, og bruk av virkemidler for å nå disse på den andre (Røvik 1992).

### **Faglige Standarder – rasjonelt perspektiv**

I det rasjonelle perspektivet skal konsulenten ha et omfattende repertoar av måter en organisasjon kan være organisert på. Det er også viktig at han/hun vet hva slags virkninger en kan forvente ved å ta i bruk en eller flere av disse. For å gjøre sitt arbeid som konsulent, må han/hun også vite hvordan en kan gå frem for å gjennomføre en eventuell endring i praksis (Røvik 1992).

Kunnskapsgrunnlaget til konsulentselskapene kommer, ifølge det rasjonelle perspektivet, fra to hold: forskning og erfaring. Det forutsetter at konsulentene holder seg oppdatert med hva som skjer på relevante forskningsfelt, og forsøker å teste ut noe av denne kunnskapen i praksis. I tillegg vil en generere mye kunnskap ved å lære fra erfaring. Det forutsetter imidlertid at en er villig til å lære, og at det utveksles erfaringer mellom organisasjoner innen samme felt (Røvik 1992).

### **Klientkunnskap – rasjonelt perspektiv**

En konsulent bør ha god kunnskap om organisasjonen for å kunne stille den riktige diagnosen. Dette innebærer at konsulenten ikke må ha noen forventninger i forhold til hva organisasjonsproblemene kan være. Slike forventninger kan føre til at han/hun går på jakt etter problemer som passer inn i en eventuell diagnose.

Konsulentene burde kjenne til flere metoder for å hente ut informasjon om organisasjonen han/hun skal diagnostisere. Han/hun må også kunne tolke informasjonen som de ulike metodene graver frem (Røvik 1992).

### **Det nyinstitusjonelle perspektivet**

Her er det forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene som er sentral. Omgivelsene til en organisasjon kan blant annet være kunder, ansatte, aksjonærer, myndigheter, konkurrenter og samarbeidspartnere. I omgivelsene utvikles det normative forventninger om hvordan en organisasjon bør se ut, og den bør strebe etter å oppfylle disse normative kravene. Gjør den det, vil den få legitimitet overfor andre organisasjoner. I det nyinstitusjonelle perspektivet, er det ikke effektivitet som står i sentrum for omgivelsenes bedømmelse av en organisasjon, men snarere hvorvidt den har fulgt omgivelsenes normer i produksjonen av disse tjenestene (Røvik 1992).

### **Verdimålestokker og faglige standarder – Ny institusjonelt perspektiv**

I dette perspektivet er det konsulentens rolle å ha oversikt over hvilke oppskrifter som til en hver tid er populære. Oppskrifter som vi tidligere har betegnet som institusjonaliserte standarder. Slike oppskrifter oppfattes av omgivelsene som den legitime og ”rette” måten å utvikle organisasjonen på. Slike organisasjonsoppskrifter kan konstitueres og utvikles i forskjellige organisasjonsfelt. Sett fra dette perspektivet, kan ikke konsulentene være verdinøytrale aktører fordi oppskriftene de har oversikt over er fulle av verdier. De *skal* sende et signal til omgivelsene om at organisasjonen er moderne og nyskapende. Corporate branding kan i så måte være en slik institusjonalisert standard. Den sender et sterkt signal til omgivelsene om at organisasjonen *prøver* å fornye og forbedre seg (Røvik 1992).

### **Klientkunnskap – Nyinstitusjonelt perspektiv**

Konsulentene har verktøy og vitenskapelige metoder for å hente ut informasjon om den aktuelle organisasjonen, verdien av informasjonen som blir hentet ut kan være lav. Bruken av disse metodene har likevel et viktig formål, man snakker her om rasjonaliserte myter. En

rasjonalisert myte er å vitenskapeliggjøre noe som egentlig ikke er vitenskapelig. Hensikten i dette tilfellet, vil være å *overbevise* omgivelsene om at det er gjort grundig, objektivt og forskningsbasert forarbeid (Christensen m fl. 2004; Røvik 1992).

### **Hvordan påvirker disse faktorene diagnosefastsettingen?**

Disse perspektivene gir forskjellige utgangspunkt for å diagnostisere en organisasjon. Konsulentens kunnskapsgrunnlag vil være ulikt i de to perspektivene. Er det effektivitet eller legitimitet som blir effekten av konsulentenes arbeid? I det rasjonelle perspektivet, blir organisasjonen diagnostisert ved at en konsulent gjør en nøye avlesning av resultater fra situasjonsanalysen. Resultatet holdes opp mot normen for god organisering, han/hun opptrer med andre ord i rollen som doktor. I det nyinstitusjonelle perspektivet er prosessen enklere. Konsulenten har allerede løsningen klar, før han/hun undersøker organisasjonens tilstand. Dersom organisasjonen ikke har den institusjonaliserte oppskriften fra før, blir løsningen på problemene å implementere den, her vil konsulenten innta en motehandlerrolle (Røvik 1992).

### **Oppsummering**

Jeg har nå presentert verktøyene som kan brukes for å identifisere et organisasjonsfelt, og for å måle konsulentselskapenes kunnskapsgrunnlag. Det rasjonelle og det institusjonelle perspektivet gir to ulike utgangspunkt som et konsulentselskap kan basere sin virksomhet på. Kunnskapsgrunnlaget skal i kapittel seks, sees i sammenheng med feltteori. I den forbindelse, har jeg et par antagelser om hvordan feltet kan påvirke konsulentselskapenes kunnskapsgrunnlag.

I et sterkt organisasjonsfelt for CB, antar jeg at det er lite variasjoner mellom de enkelte utøverne (konsulentselskapene) med hensyn til kunnskapsgrunnlag: det vil si hvordan de stiller diagnoser, hvilke løsninger de foreslår og hvilke fremgangsmåter de benytter ved CB-prosesser i enkeltvis bedrifter. Og motsatt, i et svakere, mer heterogent felt, antar jeg at det vil kunne være betydelige variasjoner mellom konsulentselskapene, med hensyn til hvordan de stiller diagnoser, forordner løsninger og går frem for å brande en organisasjon. En mellomvariant kan være at dersom feltet er relativt homogent, men preget av forholdet

mellom to eller flere dominerende aktører i et konkurranse- og/eller konfliktforhold, kan man også anta at det nedfeller seg i variasjoner i kunnskapsgrunnlaget (for eksempel i form av konkurrerende anskuelsermåter og metodikk).

I neste kapittel, skal jeg beskrive forskningsdesign og metodikken som ble brukt for å finne det empiriske grunnlaget avhandlingen er tuftet på.



## **Kapittel 4 - Metodekapittel**

### **Innledning**

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for hvordan jeg har gått frem for å svare på mine forskningsspørsmål. Dette involverer en beskrivelse av hva slags studie dette er, en redegjørelse av metoden for datainnsamling, hvordan data ble analysert, hvordan resultatene ble tolket, samt en vurdering av avhandlingens validitet og reliabilitet.

### **Forskningsdesign**

Kvalitativ metode kjennetegnes ved at et lite utvalg studeres i dybden. Det preges oftest av nærhet mellom forsker og informanter. Forskeren som bruker kvalitativ metode må redegjøre for hvordan han/hun har gått frem for å hente informasjon, hvordan den tolkes og analyseres. En kvalitativ studie brukes til å fange opp informantenes virkelighetsforståelse (Thagaard 2003).

I lys av forskningsspørsmålene som er lagt til grunn for denne avhandlingen, kan det være mer hensiktsmessig å benytte seg av kvalitativ metode i stedet for kvantitativ metode. Dette begrunnes med at forskningsspørsmålene legger opp til at det er aktørenes oppfatninger om hvem som er med i feltet for corporate branding som er sentral. Felt er ifølge DiMaggio (1991) sosiale konstruksjoner. Det jeg er på jakt etter blir derfor vanskeligere å måle med en kvantitativ undersøkelse. For det første, er jeg ikke sikker på at det finnes et felt. For det andre, vet jeg ikke hvilke aktører som kan være del av det. Derfor må man i så fall først gjøre en kvalitativ studie for å kartlegge feltet.

Det finnes, som gjennomgått tidligere, mange definisjoner på corporate branding, og det gjør en kvantitativ undersøkelse vanskelig. Dersom man hadde gjennomført en spørreundersøkelse, er det stor sannsynlighet for at en ikke hadde fått pålitelige data på grunn av ulike definisjoner på branding og omdømme. Dette problemet unngår man ikke ved å

bruke kvalitativ metode, men ved å avklare hva informanten legger i begrepet kan man snakke om generell omdømmebygging, uten at forskjellig begrepsbruk blir en hindring.

Det er, til min kjennskap, ingen tidligere forskning rettet mot å belyse spørsmålet om hvorvidt det finnes et organisasjonsfelt for corporate branding i Norge. Arbeidet bærer derfor et stykke på vei preg av å kanskje være et pionerarbeid. Dette gjorde at jeg måtte prøve meg frem for å finne frem til informanter. Forskningsprosessen fikk dermed et visst induktivt preg. Jeg var i stor grad avhengig av å finne organisasjoner som kunne tipse om andre organisasjoner som driver med corporate branding. Dette krevde at forskningsopplegget var fleksibelt. Mangel på kjennskap til feltet er et godt argument for å velge kvalitativ metode.

Med dette som grunnlag, har jeg derfor valgt å benytte meg av kvalitativ metode i mitt arbeid med avhandlingen, og intervju har vært redskapet for å samle inn data. Denne avhandlingen kan bidra til å kartlegge hvilke grupper av virksomheter som arbeider innenfor et eventuelt CB-felt og hva slags begrepsapparat de opererer med. Det kan selvsagt brukes som en plattform for å gjøre videre kvantitative studier innen feltet.

## **Uvalget av informanter**

For å identifisere og kartlegge et eventuelt CB-felt i Norge, ble organisasjoner som jobbet med dette til daglig identifisert og forsøkt intervjuet. Det første arbeidet gikk derfor ut på å finne konsulentselskaper som hadde dette som en del av sin tilbudsportefølje. Jeg kjente ikke til noen konsulentselskap som arbeidet med dette, derfor benyttet jeg meg av snøballmetoden for å skaffe informanter. Jeg fikk et tips om å bruke NIR.no, informasjonsforeningen for presse PR selskaper, som utgangspunkt. Jeg kontaktet noen av organisasjonene som tilbyr corporate branding, og intervjuet de jeg fikk positiv respons fra. Utvalget informanter er strategisk, fordi jeg har valgt ut virksomheter som har spesiell kunnskap og kompetanse på corporate branding (Thagaard 2003).

I mine forespørsler om å intervju selskapene opplevde jeg imidlertid at flere ikke ville la seg intervju, fordi de hevdet at de ikke drev med corporate branding. Selv om det kom klart frem fra deres hjemmeside at de hadde dette som en del av sin tilbudsportefølje. Her oppstod det et problem knyttet til ulik begrepsbruk. De fleste selskapene jeg snakket med brukte andre

betegnelser på corporate branding: omdømmeutvikling, omdømmestyring, omdømmebygging, omdømmearbeid, merkevarebygging, corporate communication, strategiutvikling, strategisk PR og markedskommunikasjon. Når jeg fikk oppklart at det gikk ut på mye av det samme, ble det straks lettere å få tilgang på informanter. Jeg fikk ikke mulighet til å intervju alle informantene jeg ønsket. Dette skyldes blant annet at de ikke trodde de kunne bidra med noe, at de var for opptatt til å møte meg, eller at jeg ikke fikk svar på forespørselen om å få et intervju. Utvalget blir derfor et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard 2003).

Etter samtale med de første organisasjonene fant jeg ut at det var mange forskjellige typer virksomheter som jobbet med deler av corporate branding, og det kunne være fruktbart å snakke med én eller flere forskere som hadde kunnskap om dette. Det førte til at jeg utvidet spredningen av informanter til å omfatte: tre PR byråer, to reklamebyrå, en forsker, et strategiutviklingsbyrå, et designbyrå og et selskap som har drevet selvbranding. Thagaard (2003) kaller dette for et kategoribasert utvalg.

## **Intervju som metode**

Thagaard (2003) sier at intervjuet kan være utformet på forskjellige måter. På den ene siden, kan det være en mer eller mindre uformell samtale mellom forsker og informant der temaet er satt på forhånd. Med bruk av denne intervjutypen kan det dukke opp tema som forskeren ikke hadde tenkt på før. Det gir forskeren mulighet til å utforme nye spørsmål underveis. Intervjuet kan også være strukturert, da har forskeren utformet spørsmålene på forhånd. Dette intervjuet kan gi informanten mulighet til å forberede svarene, og svarene kan sammenlignes dersom det samme spørreskjemaet brukes på flere informanter.

Jeg har valg å bruke en blanding som betegnes som en delvis strukturert metode, dette er den mest brukte tilnærmingen i kvalitative intervjuer (Thagaard 2003). Spørsmålene ble skrevet ned i en intervjuguide (vedlegg), som så ble sendt til informantene i forkant av intervjuet. Dette gav informantene mulighet til å gjøre seg kjent med spørsmålene. Det ble gjort fordi noen av spørsmålene kan være vanskelig å svare på uten forberedelse. Intervjuguiden ble innledet med en kort presentasjon av temaet jeg ønsket å forske på. Spørsmålene ble utformet med sikte på å gjøre forskningsspørsmålene operasjoniserbare.

Spørsmål 11 til 14 tok sikte på å identifisere hvilke organisasjoner som kunne være med i et organisasjonsfelt for corporate branding. Hensikten var å få informantenes oppfatninger om et eventuelt felt. Disse spørsmålene retter seg i hovedsak mot forskningsspørsmål én. For å svare på forskningsspørsmål to og tre ble det stilt spørsmål som gikk på hva slags utfordringer organisasjoner kunne møte, hva som var mulig å gjøre med utfordringene og hvilke suksesskriterier som burde være til stede for å lykkes. Spørsmål 5-8 ble utformet for å svare på dette.

For å belyse forskningsspørsmålene i den andre problemstillingen formulerte jeg spørsmål rettet mot selve brandingprosessen, og i hvilken grad det fantes forskjeller på fremgangsmåter for å gjøre dette. De skulle også gi noen indikasjoner på hvor corporate branding oppskriften kommer fra. Spørsmål 2-4 og 9-11 tar opp disse tingene.

Jeg fulgte spørsmålene fra intervjuguiden, men jeg var fleksibel i forhold til å stille tilleggsspørsmål når det dukket opp ting som jeg ikke hadde hørt om, eller ikke hadde tenkt på før. Flere av informantene var kunnskapsrike, og samtaletema kunne strekke seg over flere spørsmål samtidig. For å unngå å ødelegge flyten i samtalen, unnlot jeg å stille spørsmål fra intervjuguiden dersom informanten allerede hadde svart på det. Underveis i intervjuprosessen tilegnet jeg meg mer kunnskap om hvordan man kan gjennomføre en corporate branding prosess i praksis. Det gjorde at jeg tilpasset spørsmålene litt underveis. En av fordelene ved at jeg brukte delvis strukturerte intervjuer ligger i at en god del av spørsmålene er like, derfor kan data som samles inn sammenlignes. Datamaterialet kan brukes til å trekke noen felles linjer eller skillelinjer mellom organisasjonene som tilbyr corporate branding.

## **Dataregistrering**

Jeg valgte å bruke diktafon under intervjuene, fordi informasjonen har vært så detaljert at det ville vært umulig å notere ned alt. Thagaard (2003: 83-108) mener at en diktafon kan gjøre intervjusituasjonen formell. Men ved å bruke den i stedet for å notere, opplevde jeg at det gav meg mulighet til å være mer aktiv i samtalen, og skape en uformell atmosfære. De fleste informantene var tilsynelatende vant med intervjusituasjonen, og noen av dem hadde til og

med holdt intervjuer selv. Min vurdering blir da at diktafonen ikke påvirket situasjonen i vesentlig grad.

De digitale opptakene ble transkribert og slettet. Intervjuene er nå anonymisert og kan ikke lengre knyttes til informantene, i tråd med avtale fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

## **Gjennomføringen av intervjuene**

Jeg ønsket å gjøre alle intervjuene ansikt til ansikt. Dette krevde imidlertid at jeg reiste til Oslo for å gjennomføre fem av dem, fire ble holdt i Tromsø. Åtte av intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til den aktuelle informanten. Vi brukte et rom der vi kunne snakke uforstyrret sammen. Det siste intervjuet ble gjennomført i kantinen på BI i Nydalen. Støy fra lokalet påvirket ikke lydopptaket i noen særlig grad, og den rolige atmosfæren bidro til at flyten i intervjuet gikk veldig greit. Intervjuene ble gjennomført på denne måten i håp om at jeg raskere kunne opparbeide tillit hos informanten med å ha personlig kontakt, noe som jeg tror jeg lykkes med i de fleste tilfeller.

## **Reliabilitet og Validitet**

Er det kvalitet i denne forskningen i henhold til metodiske standarder? Jeg skal forsøke å svare på dette spørsmålet ved å diskutere forskningens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet)(Ringdal 2001). Disse skal jeg nå drøfte.

### **Reliabilitet**

Spørsmålet om reliabilitet går ut på hvor pålitelig innsamlet data er. Har det oppstått noen tilfeldige målefeil som gjør at data vi samler inn ikke blir riktig? Intervjuene ble tatt opp på diktafon, dette skulle sikre at all relevant informasjon skulle bli registrert. I transkriberingsprosessen opplevde jeg at opptakene var av god kvalitet, og de fleste informantene var greie å forstå. Det skjedde allikevel ved et par tilfeller at jeg ikke forstod

hva som ble sagt på båndet, men sett i konteksten det ble sagt i, vurderer jeg det til at det ikke kan ha vært av sentral karakter. Intervjuene ble transkribert rimelig raskt etter gjennomføring, for å unngå tap av informasjon og inntrykk jeg satt igjen med. Under transkriberingen ble svarene kategorisert under de ulike spørsmålene jeg stilte, da jeg så det som mer hensiktsmessig og oversiktlig å gjøre det slik enn å skrive ned alt i replikker og pauser.

I de fleste intervjuene ble intervjuguiden fulgt. I det første intervjuet derimot, opplevde jeg at det var vanskelig å la være å delta i samtalen, noe som førte til at jeg kan ha avbrutt informanten slik at informasjon kan ha gått tapt. Dette ble jeg for øvrig svært bevist på i de senere intervjuene for å unngå samme feil. Under alle intervjusituasjonene har jeg vært opptatt av ikke å stille ledende spørsmål, som kunne føre til at jeg påvirket informantens svar.

Med tanke på at jeg blant annet intervjuet ulike konsulentselskaper som lever av å drive godt omdømmearbeid, kan det tenkes at de svarte på mine spørsmål på en måte som reflekterte positivt tilbake på dem. Dette kan være et reliabilitetsproblem. Ved å informere om at alle personopplysninger skulle bli behandlet med konfidensialitet, håper jeg at informantene stolte nok på meg til å svare ærlig. Ringdal (2001) forteller at vi alltid vil finne målefeil.

## **Validitet**

Validitet må sees i sammenheng med reliabiliteten i et forskningsarbeid. Dersom innhenting av data ikke er til å stole på, kan vi heller ikke få et gyldig resultat. Validiteten må vurderes ut fra koblingen mellom forskningsspørsmål, teori og empiri.

Det største validitetsproblemet i denne avhandlingen er språkbruken. Det kan oppstå et validitetsproblem dersom informantene har misforstått begrepsbruken min, eller hvis jeg har misforstått deres begrepsdefinisjoner. Mangfoldet av definisjoner på omdømme og corporate branding er stort. Jeg har til en tilstrekkelig grad klart å kompensere for dette problemet ved å snakke om omdømmebygging som prosess på et generelt plan, uten å henge meg så alt for mye opp i hva slags begreper de brukte.

Det har vært utfordringer knyttet til å benytte begrepet om organisasjonsfelt, da dette ikke er et begrep som brukes av informantene selv. Det er diffust begrep som jeg selv har hatt store

utfordringer med å avgrense og definere, det er derfor rimelig å anta at informantene ikke har helt klar for seg hva jeg legger i dette begrepet. De opererer i større grad med bransjebegrep, for å definere gruppen aktører som jobber med det samme som de selv. Til bruk i denne avhandlingen er dette et begrep som blir for snevert, fordi det ikke dekker mangfoldet av organisasjoner som jobber med corporate branding. For å kompensere for dette har jeg forsøkt å stille spørsmål knyttet til de ulike kriteriene jeg har satt opp for å identifisere et felt. På denne måten kan jeg selv vurdere data opp mot mine kriterier. Dette kan være mer fruktbart enn å spørre direkte om de mener det finnes et CB-felt i Norge, da informantene ikke kjenner disse kriteriene.

Det er heller ikke uproblematisk å samle inn data og analysere kunnskapsgrunnlaget som konsultentselskapene opererer på. Her har det vært utfordringer knyttet til å gjøre en nøytral vurdering. Jeg som forsker kan fort bli påvirket av at jeg har hatt personlig kontakt med informantene, og av den grunn ikke ønsker å stille konsultentselskapene i et dårlig lys. Dette er forsterket ved at jeg har lovet dem å dele ut eksemplarer av masteroppgaven når den er ferdig. Samtidig er det viktig å påpeke at det ikke er min intensjon å ”ta” dem på at de jobber fra det ene eller andre kunnskapsgrunnlaget. Ved å være bevist på dette, har jeg forsøkt å gjøre en nøytral vurdering av kunnskapsgrunnlaget på bakgrunn av data. For å unngå dette problemet i senere studier, kan man benytte seg av et kvantitativt forskningsdesign med spørreskjema, der man har et større utvalg, og får mer distanse til informantene.

## **Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg begrunnet valg av en kvalitativ tilnærming for å belyse forskningsspørsmålene. Den kvalitative tilnærmingen vurderes til å være en meget passende metode å bruke for å forske på mine problemstillinger. Det har også blitt gjort rede for hvordan forskningsspørsmålene har blitt operasjonalisert i intervju spørsmålene. Utvalgsmetode og den praktiske gjennomføringen av intervjuene har blitt presentert. Reliabiliteten og validiteten i forskningsarbeidet har blitt drøftet, og vurdert tilfredsstillende. Det er allikevel verdt å nevne at det største problemet med reliabiliteten, er den store variasjonen av språkbruk hos informantene og i litteraturen. Jeg har prøvd å kompensere for dette under intervjuene. Mitt største validitetsproblem er å forholde seg nøytral til innsamlet data når kunnskapsgrunnlaget skal analyseres. Dette kommer som en følge av at jeg har fått

nærhet til informantene ved å ha kvalitative intervju. Jeg har vært bevisst på dette problemet, og forsøkt å forholde meg nøytral i analysen av datamaterialet. I kapittel fem skal jeg presentere funnene fra forskningsarbeidet. I dette kapitlet vil informantenes svar på intervjuguiden vil bli kategorisert og presentert i henhold til hvilke forskningsspørsmål de besvarer.



## Kapittel 5 – Forskningsresultater

### Innledning

I dette kapitlet skal forskningsresultatene presenteres. Kapitlet er organisert etter problemstillingene og deres underliggende forskningsspørsmål, som presentert i kapittel fire. Dette er gjort for å gi leseren en enkel oversikt over hva slags forskningsspørsmål empirien står til. De overordnede problemstillingen er som nevnt:

**1. Finnes det et organisasjonsfelt for corporate branding (CB-felt) i Norge, og i så fall: i hvilken grad og på hvilken måte bidrar dette feltet til å definere innholdet i ideer om corporate branding?**

**2. Hva slags kunnskapsgrunnlag baserer aktører (fortrinnsvis konsulentselskaper) i CB-feltet sin virksomhet på?**

Jeg skal begynne med å lage en fremstilling av de ulike aktørene som tilbyr corporate branding som en organisasjonsoppskrift (konsulentselskaper). Dette er aktører som jeg antar er en del av et eventuelt CB-felt i Norge. Deretter vil jeg presentere informantenes syn på om det finnes dominerende aktører i feltet. Finnes det noen arenaer der disse organisasjonene kommer i kontakt med hverandre? Jeg skal redegjøre for de arenaene det har vært mulig å identifisere i forskningsarbeidet. Videre vil jeg presentere aktørenes oppfatninger om utfordringer knyttet til å bygge et corporate brand, mulige løsninger på disse utfordringene, samt noen suksesskriterier som kan bidra til å øke sannsynligheten for å lykkes med corporate branding.

Senere i kapitlet skal de ulike konsulentselskapenes metoder for å brande en organisasjon presenteres. Her kan man se at det ikke nødvendigvis blir gjort på samme måte i alle konsulentselskapene. Dette er en presentasjon av den praktiske tilnærmingen til corporate branding. Jeg skal også redegjøre for funn i forhold til hvordan metodene for å bygge omdømme er utviklet og blir videreutviklet, samt konsulentselskapenes kontakt med ulike forskningsmiljøer som har kompetanse på corporate branding. Dette skal senere brukes i en

diskusjon for å finne ut hvilket kunnskapsgrunnlag konsulentselskapene baserer sin virksomhet på.

Informantene har vekselvis snakket om omdømmebygging og corporate branding. Dette kapitlet bærer derfor også preg av en blanding av de begrepene.

## **Forskning på organisasjonsfeltet**

I denne delen av kapitlet skal vi se på fem resultater av spørsmål fra intervjuguiden. Disse kan være avgjørende i forskningen for å avdekke et organisasjonsfelt. 1) Hva mener representanter for organisasjonene om eksistensen av et felt? 2) Hvis det finnes et felt, hvem er aktørene, og er det noen som ansees som dominerende aktører? 3) Er det noen felles arenaer for organisasjoner innen feltet? 4) Hva slags utfordringer møter man i en brandingprosess? 5) Er det noen gode løsninger på disse utfordringene?

### **Et fragmentert felt?**

Ut ifra mengden konsulentselskaper som har corporate branding som en del av sin tilbudsportefølje, antok jeg at det vil være rimelig å forvente at det kan finnes et opplevd og dermed definerbart organisasjonsfelt knyttet til corporate branding i Norge. Men det var ikke mulig å trekke frem noen konkrete svar på om et slikt felt finnes. Det kan skyldes at informantene ikke var helt klar over hva jeg la i begrepet organisasjonsfelt. Syv informanter brukte bransjebegrep (PR-bransjen, reklamebransjen og lignende) for å definere grupper av organisasjoner som jobber med corporate branding og omdømme. Det kom frem i intervjuene at det finnes mange konsulentselskaper som tilbyr rådgivningstjenester om omdømmebygging. Disse virksomhetene er veldig forskjellige, og de arbeider med ulike deler av CB-prosessen.

Et utvalg av selskaper som jobber med corporate branding er *management consulting-byråer* som hjelper til med å forbedre produktene og tjenestene som organisasjonen tilbyr. *Strategiutviklingsbyråer* som fokuserer på den rent strategiske utformingen av organisasjonens corporate brand. De ønsker å finne en god posisjon i markedet for kunden,

setter mål for å nå denne posisjonen og lager strategier for å nå målene. *Reklamebyråer og designbyråer* som jobber målrettet mot å utvikle det visuelle uttrykket til organisasjonen, basert på organisasjonsmålene og visjonen. Det siste eksemplet som trekkes frem er *PR-byråer* som har spisskompetanse på kommunikasjon, men de tilbyr også tjenester som går på både strategiutvikling og reklame.

Jeg velger å dele disse virksomhetene som driver med corporate branding inn i tre hovedkategorier:

1. Strategiutviklingsbyrå – Jobber med å finne en god markedsposisjon og utvikle mål og verdier som er basert på organisasjonsidentiteten.
2. PR-byrå – Hovedfokus på ekstern kommunikasjon, men tilbyr også tjenester innen strategisk rådgivning og reklame/design.
3. Reklamebyrå/designbyrå – De arbeider i hovedsak med det visuelle uttrykket av organisasjonen, men ansvarsområdet til noen organisasjoner kan også gå mer over på det strategiske.

Management consulting-byråer faller utenfor denne kategoriseringen. Deres arbeid retter seg i hovedsak mot hvilke produkter og tjenester organisasjonen tilbyr. Dette er selvsagt sentralt i forholdet mellom løfte og levering, men det kommer litt på siden når de ikke er direkte med på å utvikle et corporate brand.

Denne fragmenteringen av virksomheter har ført til at corporate branding som et eventuelt felt også blir fragmentert i praksis. Flere av informantene sier at kommunikasjonsrådgivningsselskapene (PR-byråene) har kommet lengst med å fokusere på omdømme som en helhet.

Forskermiljø ved ulike utdanningsinstitusjoner kan også være aktører i et mulig felt for corporate branding. Deres innflytelse på feltet ligger i at de forsker på corporate branding og omdømmebygging som fenomen og bidrar til å utvikle teori på området.

Konsulentselskapene kunne ikke nevne ett stort flaggskip med autoritet til å sette standarden på hvordan man burde brande en organisasjon, og seks konsulentselskap hevdet at en slik autoritet ikke finnes i Norge. Markedsleder innen hver bransje kan kanskje til en viss grad

påvirke sin bransje, men de er nok ikke innflytelsesrik nok til å kunne påvirke et helt felt for corporate branding, dersom dette finnes. Feltet er preget av konkurranse mellom de ulike bransjene/virksomhetene om hvordan man burde drive branding. Spesielt kommer dette til uttrykk i forholdet mellom PR-selskaper, som prøver å gjennomføre komplette brandingprosesser, og selskaper som spesialiserer seg på ett steg av prosessen. Flere av PR-selskapene mente at det endelige resultatet kan bli mindre optimalt/konsistent hvis man gjorde en trinnvis prosess, mens de andre virksomhetene mente PR-selskaper gapte over for mye når de forsøkte å gjøre litt av alt.

Informantene ble bedt om å nevne innflytelsesrike selskaper som tilbyr rådgivning om corporate branding, jeg vil derfor trekke frem de selskapene som ble nevnt flest ganger. (Dette er selskaper som ble nevnt av to eller flere informanter). Blant reklame- og designbyråene ble McCann, DDB, Try og Scandinavian designgroup trukket frem. Hos PR-byråene var Apeland, Burson Marsteller og Gambit Hill and Knowlton fremtredende. Brand Management Group ble nevnt som et selskap med fokus på strategiutvikling. Informantene var usikre på hvor mye innflytelse disse selskapene egentlig har på hvordan corporate branding blir utviklet, men jeg trekker dem frem fordi de er tilsynelatende kjente selskaper som arbeider med omdømmebygging. Disse selskapene har ulike tilnærminger til corporate branding, noen har spesialisert seg på en del av branding, mens andre fokuserer på å gjøre en komplett brandingprosess. Selv om datamaterialet gir inntrykk av at det ikke finnes dominerende aktører på et eventuelt CB-felt, utelukker ikke det at en slik aktør/slike aktører finnes. Det kan være vanskelig for et konsultentselskap og utrope en konkurrent som mer innflytelsesrik enn seg selv.

## **Kontaktarenaer**

Finnes det arenaer der de ulike organisasjonene som jobber med omdømme møter hverandre? Er noen av disse møteplassene sentrale for utveksling av kunnskap og gode organisasjonsmodeller? Er disse møteplassene på organisasjonsnivå eller individnivå?

Seks av de syv konsultentselskapene som ble spurt, fortalte at de var medlem av ulike foreninger bestående av andre organisasjoner innen samme bransje. Noen foreninger er bransjespesifikke: PR-selskaper har Informasjonsforeningen (NIR) og reklame-

/designbyråene har Kreativt Forum (KF). Men det finnes andre foreninger der virksomheter på tvers av bransjer møtes, for eksempel annonsørforeningen og markedsanalyseforeningen. Foreningene kan arrangere alt fra kompetanseutviklingsseminar til foredrag og sosiale møter, slik at medlemmene kan utvikle sin faglige kunnskap om blant annet omdømmebygging. I tillegg er noen foreninger med på å styrke bransjens anseelse og posisjon i forhold til medlemmenes interesser. Vi skal nå gå nærmere inn på to foreninger.

### **Norske informasjonsrådgivere (for PR-byrå)**

Formålet med denne foreningen er ”å ivareta medlemmenes faglige interesser og utvikling, fremme bransjens kvalitet og etikk, samt utbre kjennskap og forståelse for bransjen” (Norske Informasjonsrådgivere). NIR er en forening som legger etiske føringer på hvordan deres medlemmer burde handle i rollen som konsulent. Et eksempel på en slik føring er:

#### ***”Konsulentfirma kan ta oppdrag som er i konflikt med hverandre***

*Konsulentfirma kan arbeide for oppdragsgivere hvis interesser er i konflikt med hverandre. Det er en forutsetning at firmaets kunder er informert om selskapets policy for håndtering av slike oppdrag, og har anledning til å stille krav om at de skal informeres dersom slike situasjoner oppstår”(Norske Informasjonsrådgivere).*

Dersom de etiske retningslinjene for å drive konsulentvirksomhet ikke overholdes, kan konsulentselskapet ekskluderes fra medlemskap i NIR (Norske Informasjonsrådgivere).

### **Kreativt Forum (for reklame- og designbyrå)**

På hjemmesiden til KF står det at målet med foreningen er ”å samle alle som aktivt arbeider med kreativ kommersiell kommunikasjon til ivaretagelse og fremme av felles interesser. Vi arbeider for høy faglig, kreativ og etisk standard. Vi arrangerer kurs, seminarer og inspirasjons- arrangementer, og vil jobbe for å sikre rekrutteringen til bransjen” (Kreativt Forum). Kreativt forum, i likhet med NIR, legger også føringer på sine medlemmer, blant annet har de satt opp en ”vær varsom plakat” som medlemmene er forpliktet å følge. I tillegg må medlemmene være behjelpelig med forelesere, for å videreutvikle bransjens kompetanse.

Jeg kommer ikke til å liste opp kriteriene for foreningsmedlemskap, men det er viktig å nevne at også KF kan utvise medlemmer som ikke tilfredsstillt kravene (Kreativt Forum).

Konsulentene har ulike syn på hvor nyttig det egentlig er å delta i foreninger, med tanke på kunnskapsutbytte. Fire selskap sier de kan lære ting ved å dra på seminarer og workshops, mens ett annet selskap sier de ikke har så mye å hente der. Sistnevnte mener at det blir mer som en sosial arena der man er på noen foredrag, så går man tilbake til egen organisasjon, og gjør ting akkurat slik de har gjort det før. Et selskap som bruker foreningen som læringsarena, forteller at det er lite kontakt og kunnskapsutveksling mellom organisasjonsmedlemmene i foreningen. De mener at kunnskapsutvekslingen i større grad kanaliseres gjennom foreningen til hver individuelle deltaker, i form av kursing.

Et reklamebyrå nevner at forskningsmiljøer ved utdanningsinstitusjoner i aller høyeste grad er en arena for kunnskapsutveksling og utvikling. *”På skolebenken sitter det en hel haug med folk som jobber innen denne bransjen... du har samlet folk på kryss og tvers av byrå”* (sitat informant). Fagmiljøet ved BI er da spesielt nevnt som en god tilrettelegger for denne typen kunnskapsutveksling. Dette konsulentselskapet prioriterer å videreutdanne sine ansatte, slik at de kan bli bedre på å drive omdømmebygging og videreutvikle selskapets metodikk for å gjøre dette. I slike fagmiljøer diskuterer man for eksempel et case, og finner ut hvordan de skal gå frem for å løse det. På denne måten blir kunnskapen delt åpent. Her løsnes det noe på barrierene som gjenopprettes når man går tilbake til sine respektive konsulentselskap, og møtes som konkurrenter i det daglige. Man diskuterer på generelt plan, og bruker dermed ikke metodikken til ett enkelt selskap, men kunnskapen fra hver enkelt deltaker blir dratt frem og anvendt.

9 av 21 aktører jeg antok er del av et CB-felt i Norge, responderte positivt på forespørselen om å stille til intervju. Slike intervju er en kontaktarena mellom forskningsmiljøet og selskapene som driver omdømmebygging. Dette er også en indikasjon på at aktørene er villig til å spre kunnskap om et eventuelt felt, og ha kontakt med andre aktører i feltet. I forskerrollen blir jeg også del av et felt for corporate branding.

Jeg skal nå gå nærmere inn på konsulentselskapenes oppfatninger om utfordringer knyttet til en corporate branding prosess, og hvordan disse utfordringene kan løses. Har konsulentene felles oppfatninger om utfordringer og suksesskriterier? Dersom det viser seg å være store

likheter, kan det være en indikasjon på at dette er organisasjoner som arbeider innenfor samme felt og ser problemer og løsninger på samme måte.

### **Utfordringer knyttet til omdømmebygging – hva kan gå galt?**

Det var vanskelig for konsulentselskapene å si noe generelt om hva som kan gå galt i en brandingprosess. Hovedårsaken til det er at hver brandingprosess er unik, og det avhenger av situasjonen. Det er to utfordringer som går igjen hos flere konsulentselskap, problemer knyttet til ledelsen, og problemer knyttet til ansatte.

Tre av selskapene nevnte manglende vilje til å gjennomføre endringer som en utfordring. Den manglende viljen kan ha flere årsaker. Det kan være at ledelsen ikke forstår hvorfor, eller hvordan man bør drive branding, eller at man rett og slett ikke har tid i en travel hverdag. Det kan oppleves at corporate branding er for kostbart, det er dyrt å gjøre noe med hele produksjonen, lage store reklamekampanjer eller å endre logo på alt materiell. Eksterne faktorer kan også påvirke en brandingprosess, for eksempel kan en produktkrise føre til at fokuset skiftes over på noe annet, og man har ikke lengre tid til å drive omdømmebygging.

En annen utfordring er å få de ansatte til å bli engasjert i et corporate brand. Det er til syvende og sist de som skal stå for leveringen av det løftet som brandet lover ovenfor kundene. Da er det viktig at de er klar over hva slags krav et corporate brand stiller til dem, de må være i stand til å levere.

Fem av konsulentselskapene mener de ansatte burde bli tatt med/engasjert i en brandingprosess. Noen av selskapene oppretter prosjektgrupper med et utvalg deltakere fra hele organisasjonen, for å sikre bred representasjon. Dette kan medføre et problem. Dersom prosjektgruppene blir for store, kan prosessen ta for lang tid, og det blir lettere for gruppen å spore av. Derfor bør det være en begrensning på hvor mange som kan være med i en slik gruppe. Selv om det bør være en liten gruppe, er det viktig at prosessen er transparent, og at riktig informasjon gis til de rette personene. God kommunikasjon er viktig for å få slike prosesser til å fungere bra.

## **Suksessfaktorer – hva må til for at prosessen skal gå som planlagt?**

Hva må til for å lykkes med en brandingprosess? Selskapene har i varierende grad svart på dette spørsmålet. Seks av selskapene fremhever viktigheten av å ha toppledelsen med fra starten på prosessen, det holder ikke at informasjonssjefen og/eller markedsjefen gjør jobben. Det må settes klare mål på hvor organisasjonen skal, og konsulentene må nedlegge grundig arbeid i situasjonsanalysen. Ledelsen må ha vilje til å gjennomføre organisasjonsmålene. Ledelsen må gjøres klar over at en situasjonsanalyse kan avdekke at organisasjonsvirkeligheten ikke nødvendigvis er slik de tror den er.

For å kompensere for utfordringen knyttet til å få de ansatte til å bli engasjert i corporate brandet, legger fem konsulentselskap vekt på at ansatte tas med på, eller informeres om, en eventuell brandingprosess som startes opp av organisasjonen. Dette kan for eksempel sikres ved å ta de ansatte med på brandutviklingsprosessen eller å holde motivasjonsforedrag for å skape engasjement.

To selskap legger vekt på ærlighet og åpenhet. Kunden må stole på konsulentselskapet og fortelle hva problemet er. De må få tilgang til alle ansatte og eventuelt andre selskaper som arbeider med brandingprosessen (slike andre selskaper kan være PR-byråer, sponsingselskaper, og reklamebyråer). Involvering av alle som deltar i brandingprosessen oppleves som et enormt suksesskriterium.

Et av selskapene trekker frem et eksempel der de jobbet med en kunde som hadde engasjert syv selskaper for å jobbe med omdømme (blant annet: Presse PR-, strategiutvikling- reklame-, design- og sponsingselskaper). Alle selskapene klarte å samarbeide. De hadde tydelige rolleavklaringer, arbeidet hver for seg og møttes for å snakke sammen om prosessen, ofte uten kunden. En slik prosess hjelper til med å tydeliggjøre selskapet og skape en enhetlig kommunikasjon, noe som er ekstremt viktig for å nå igjennom til kundene. I dette tilfellet hadde man full kontroll med alle variablene man kan styre i forhold til omdømme.

Selv om slike samarbeidsprosjekter fungerer bra, er det vanskelig å få til fordi man er konkurrenter. Det er sjelden grupper som dette oppstår, fordi flere av konsulentselskapene kan utføre de samme oppgavene. I dette tilfellet var kunden såpass stor at man ikke hadde kapasitet til å gjøre alt selv, og det ble nødvendig å avgrense oppgavene.



Et selskap nevner tre suksesskriterier for å lykkes med omdømmebygging: Ha et *bevisst* forhold til at man har et omdømme, uansett om man styrer det eller ikke. *Trening* i å håndtere kriser både i forholdt til media, interne målgrupper og kunder. Å *være forberedt på problemer* som kan oppstå, slik at det til en viss grad er mulig å forutse hva som kan komme til å påvirke omdømmet i fremtiden. En krise kan faktisk føre til at en får bedre omdømme ved at en får tillitt som en følge av god krisehåndtering.

Strategiutviklingsselskapet påpeker at det er viktig å legge til rette for andre selskaper som skal jobbe videre med strategien når de har utviklet den. De kommuniserer derfor gjerne med PR- eller reklamebyråer som har ansvaret for den eksterne kommunikasjonen av strategien.

## **Oppsummering**

Nå har jeg presentert data fra forskningsarbeidet som i hovedsak dreier seg om den første problemstillingen. Data viser at informantene mener det finnes mange typer organisasjoner som driver med omdømmebygging. Disse organisasjonene er veldig forskjellige, og tar for seg ulike aspekter ved en brandingprosess. Jeg har kategorisert tilbyderne av corporate branding og omdømmebygging inn i tre hovedkategorier. Disse er strategiutviklingsbyrå, PR-byrå og reklame-/designbyrå. Omdømmearenaene der konsulentselskapene har kontakt med hverandre og utveksler kunnskap har også blitt presentert, de tydeligste kontaktarenaene er foreninger og utdanningsinstitusjoner. En mindre tydelig arena er uformelle nettverk mellom ansatte som jobber i de ulike konsulentselskapene.

Når man skal brande en organisasjon, kan det oppstå problemer som kan stoppe prosessen eller gjøre den vanskeligere å gjennomføre som planlagt. To sentrale utfordringer gikk igjen hos flere av informantene, den første er manglende gjennomføringsvilje fra ledelsen, den andre er å skape engasjement for brandet hos de ansatte. I kategorien ”suksessfaktorer” i en brandingprosess var det også de samme faktorene som gikk igjen. De må sikre at ledelsen har en sentral rolle i arbeidet og at de ansatte må være informert, eller er delaktig i utformingen av brandet. Dersom ledelsen ikke forstår hvorfor man burde brande, eller hvis de ansatte blir oversett og ikke engasjeres i brandet, kan det fort gå galt. I tillegg må man gjøre en grundig situasjonsanalyse før man brander organisasjonen. Dersom det er flere konsulentselskaper

som er med på brandutvikling, er det viktig at deres arbeid koordineres, om dette gjøres kan resultatet bli veldig bra. Nå skal jeg presentere datamaterialet som vil brukes for å forsøke å svare på mitt andre forskningsspørsmål: Hva slags kunnskapsgrunnlag baserer aktører (fortrinnsvis konsulentselskaper) i CB-feltet sin virksomhet på?

## **Kunnskapsgrunnlaget**

For å forsøke å svare spørsmålet om hvilket kunnskapsgrunnlag aktørene (fortrinnsvis konsulentselskaper) i CB-feltet baserer sin virksomhet på, er man nødt til å gå inn på den praktiske gjennomføringen av en CB-prosess. I og med at vi har å gjøre med forskjellige typer konsulentselskaper (identifisert tidligere i kapittelet), er det rimelig å anta at man vil se forskjellige fremgangsmåter for å brande.

Selv om det finnes tilsynelatende forskjellige fremgangsmåter for å brande en organisasjon, kan det være mulig at det finnes noen likhetstrekk som går igjen hos flere av konsulentselskapene. Jeg vil derfor lage en fremstilling av de mer generelle ”brandingstegene” som brukes av flere selskap. Til sist skal jeg redegjøre for hvordan konsulentselskapene har utviklet sine metoder for å bygge omdømme. Til sammen vil datamaterialet som legges frem her, brukes til å diskutere om kunnskapsgrunnlaget er erfaringsbasert, forskningsbasert eller motebasert. Datamaterialet som legges frem er også nyttig for å finne ut hvordan et eventuelt organisasjonsfelt ser ut. Hvis brandingprosessene er like, gir det en indikasjon på at det er lite konflikt i feltet. Dersom det er stor ulikhet vil feltet være preget av uenighet om hvordan man går frem for å brande en organisasjon.

## **Hvordan brukes begrepet i praksis?**

Informantene har ulike forhold til begrepet corporate branding. Det som er felles for alle er at de opererer med en eller flere deler av det som her defineres som omdømme. Alle ønsker å påvirke dette. De kjenner til omdømme som begrep, og flertallet foretrekker å bruke norske betegnelser for å beskrive hvordan de arbeider. Dette er fordi det er lettere å forholde seg til norske begreper og kundene vet hva det er. Fire av selskapene anerkjenner samtidig at det

ikke finnes noe entydig og felles norsk begrepsapparat. ”Svakheten med omdømmebegrepet er at det brukes veldig ulikt” (sitat informant).

Seks av konsulentselskapene arbeider med å redusere gapet mellom hva organisasjonen sier at den skal gjøre og det den faktisk gjør. Et av selskapene ser på corporate branding som en arkitekturstrategi som de bruker for å strukturere brandene til en organisasjon med flere brand (for eksempel Orkla) i forhold til hverandre.

### **Corporate branding som gapanalyse**

Tre av organisasjonene som fokuserer på corporate branding som en prosess for å redusere spriket mellom løfte og levering, gjør en gapanalyse for å finne ut hva som er galt med kundens omdømme. De foretar - eller arbeider ut ifra - en gjennomført omdømmeundersøkelse.

*”Det finnes hundrevis av undersøkelser som prøver og kartlegger det. De aller fleste er veldig dårlig, de aller fleste gir et svar, men du skjønner ikke hva svaret er... De gode undersøkelsene gir ikke bare svar på hva du oppfattes som, men som også gir et svar på hvorfor du blir oppfattet akkurat slik, og enda viktigere hvordan vi egentlig burde ha blitt oppfattet” (sitat informant).*

Her oppstår det et skille mellom to måter å drive gapanalyse. En kan legge organisasjonens mål til grunn for en situasjonsanalyse, og minke gapet mellom hva organisasjonen sier at den skal gjøre og det den faktisk gjør. Eks. en organisasjon har som mål at den skal være best på pris, men har dyre tjenester. Målet her blir da å endre organisasjonen slik at tjenestene blir rimeligere.

Den andre typen gapanalyse legger kundens behov til grunn. Den fokuserer på hva kunden ønsker at organisasjonen skal være, ikke hva organisasjonen selv ønsker å være. Hvis kunden ønsker at organisasjonen skal ha andre mål enn de den har, burde organisasjonen reposisjonere seg i markedet. Tanken bak denne ideen er at kundene ikke bryr seg om hva slags posisjon organisasjonen ønsker å ha, men at de ønsker den skal tilfredsstillere deres behov. Dette er et slags ”kunden har alltid rett” prinsipp. Ved å bruke eksemplet overfor, kan

det i dette tilfellet hende kundene ikke ønsker lav pris, men kvalitet og design. Målene må altså endres.

## **Corporate branding som merkevarestrukturering**

En av informantene fokuserer på corporate branding som merkevarestrukturering. Når man skal strukturere et corporate brand, kan man velge å lage én tydelig identitet for hele organisasjonen (monolittisk identitet), eller masse ulike merker som henger mer eller mindre løst sammen med corporate brandet (pluralistisk identitet). Organisasjoner som utvikler en monolittisk identitet, har satt sitt corporate brand på alle produkter og tjenester som de tilbyr, for eksempel Shell eller BMW. De som utvikler en pluralistisk identitet skiller produktene fra selve organisasjonen, og det er vanskelig å spore en link mellom dem. Orkla er et godt eksempel på en slik organisasjon i Norge. De eier flere produkter som ikke er koblet til selve corporate brandet, blant annet: Pizza Grandiosa, Pizza Originale, Stabburet, Kims, Nidar, Idun og Nora (Kvåle og Wæraas 2006; Orkla). Fordelen ved å fokusere på dette, er at ulike kundegrupper og interessenter er relevante for ulike nivå av organisasjonen. (Orkla – myndigheter eller finansmiljø, Kims - kunder). Dette konsulentselskapet fokuserer på å utforme en strategi for hvordan man best kan strukturere kundens merker i forhold til hverandre. De legger en strategi på hvor det er logisk å dele opp selskapet. Strategien utvikler de på grunnlag av selskapets ønskede posisjon i fremtiden, og den legges med siktemål om å nå denne posisjonen. Poenget med corporate brandet er å gjøre kundens omdømme attraktivt for målgruppen og samfunnet generelt. De erkjenner at de er best på å utforme strategi, og ønsker derfor å overlate kommunikasjon og reklame til andre selskaper som er gode på akkurat den biten.

## **Corporate branding som visuelt uttrykk**

Reklamebyråene og designbyrået jobber også med utgangspunkt i gapet mellom løfte og levering. De ønsker at det visuelle uttrykket for organisasjonen skal reflektere organisasjonens ønskede posisjon og egenskapene hos, eller kvaliteten i produkter/tjenester de tilbyr. En av informantene forteller at *"du kan ikke redde et produkt med grafisk profil"* (sitat informant), produktet/tjenesten må også holde mål.

Reklamebyråene kan hjelpe kunden med å lage mål, visjoner og finne et marked den kan posisjoneres eller reposisjoneres i. Det er ikke alltid det er behov for dette. Noen ganger trenger organisasjonen bare en ny visuell drakt.

Designbyrået er også opptatt av at kunden finner sin posisjon i markedet, og kan hjelpe til med dette, men de har ikke kapasitet til å gjøre en markedsanalyse. De er derfor avhengig av at kunden kjenner sitt eget marked. Designbyrået vektlegger å utforme organisasjonens visuelle uttrykk slik at kunden blir tydelig og synlig i sitt markedssegment. De er klare på at design av organisasjonens utseende bare er en brikke i en stor prosess.

## **Situasjonsanalyse**

Alle konsulentselskapene er nødt til å skaffe seg informasjon om kunden og situasjonen den befinner seg i, dersom de skal være i stand til å foreslå løsninger på utfordringene som organisasjonen står ovenfor. Måten dette gjøres på, vil legge føringer på kunnskapsgrunnet konsulent kan hevdes å ha. Dette skal sees i sammenheng med en av doktor- og motehandelmodellens variabler – nemlig klientkunnskap – i neste kapittel.

Flere metoder kan benyttes for å gjøre en situasjonsanalyse. Man kan blant annet gjøre eller arbeide ut ifra en omdømmeanalyse (Aftenposten, Reprac, Norsk kundebarometer eller egne uoffisielle undersøkelser) som forteller hvorfor omdømme har gått ned, eller eventuelt hvorfor konkurrentens omdømme har gått opp. Tre selskaper benytter seg av dette. En situasjonsanalyse kan også innebære å foreta en spørreundersøkelse av interessentene for å finne ut hva de egentlig synes om organisasjonen, spørre dem hva organisasjonen betyr for dem og i hvilken grad den tilfredsstillter deres behov, finne de kritiske områdene der brandløftet blir levert og hvordan denne leveringen oppfattes hos interessentene. Slike undersøkelser minner om Hatch og Schultz (2008) anbefalte teknikker for å avdekke forholdet mellom visjon, kultur og image.

De fleste konsulentselskapene blir informert av kunden om hvilket marked den opererer i, og hvor de mener problemene ligger. Da snakker de gjerne med flere mennesker i organisasjonen. Seks konsulentselskaper gjør en undersøkelse i organisasjonsomgivelsene for

å finne driverne i markedet og hvor konkurrentene har posisjonert seg. Driverne er de kundesegmentene i markedet det er mulig å ta, for eksempel kunder som ønsker kvalitet, eller kunder som ønsker enkle løsninger. Denne undersøkelsen kan brukes til å utvikle strategi på hvor organisasjonen kan posisjoneres i markedet.

## **Hvem involveres i organisasjonen?**

Involveringsgrad av personell fra ulike nivå i organisasjonen kan gi en pekepinn på hvor dyptgående en CB-prosess er. Dersom konsulentene har et motebasert kunnskapsgrunnlag, vil ikke endringer i organisasjonen være spesielt dyptgående, da corporate branding i denne forstand i hovedsak er eksternt rettet, og trenger ikke baseres på kulturen i den enkelte organisasjon.

Store omveltninger i organisasjoner kan kreve høy grad av involvering fra nøkkelpersoner eller avdelinger i bedriften som toppledelsen, HRM avdelingen og/eller kommunikasjonsavdelingen. Konsulentselskapene er enstemmig i at det er i hovedsak toppledelsen eller ledelsespersoner de ønsker å påvirke og arbeide med i en corporate branding prosess. I noen tilfeller kan det være at de jobber med representanter fra disse avdelingene.

Fem konsulentselskaper er også opptatt av å forankre forandringer internt i organisasjonen, derfor involverer de ansatte fra flere nivåer og fra ulike segmenter i utviklingen av brandet. Det kan gjøres ved å lage prosjektgrupper som er satt sammen på en måte som involverer folk fra hele organisasjonen. Toppleidelsen, HRM- og kommunikasjonsavdelingene bør være med, og et utvalg medarbeidere. Gruppen burde ha geografisk og funksjonell spredning, i tillegg til at den bør være sammensatt av ulike personlighetstyper som utfyller hverandre.

Involvering på lavere nivå er viktig fordi det som regel er de ansatte som faktisk foretar en produkt- eller tjenestelevering. Det er på dette nivået et av konsulentselskapene opplever at spennet mellom løfte og levering skapes. Dette spennet påvirker omdømmet.

Tre andre konsulentselskap er i hovedsak opptatt av å involvere ledere på ulike nivå, fra toppledelse til HRM- markedsførings- og kommunikasjonsleder. Selskapet som har drevet med selvbranding sier også at det i hovedsak er ledelsen som har stått for brandingprosessen.

## **Måling av effekter?**

Med et erfaringsbasert kunnskapsgrunnlag er måling av effekter viktig dersom man skal lære av erfaring. Uten å vite effekten av sitt arbeid, er det vanskelig å få oversikt over hvilke brandingprosesser som fungerte godt, og hvilke som ikke gjorde det.

Hvem – om noen – er det som analyserer effekt i ettertid? Eller holder det for selskapene å gjøre endringer og fortelle omverdenen at ”*vi har fornyet oss*”? To andre spørsmål er også interessante: hva slags effekter kan vi måle og hva slags effekter ønsker vi?

Konsulentselskapene har, og bruker, ulike metoder for å måle effekter av brandingprosesser. En fellesnevner er at alle ser effekten i forhold til organisasjonsmålene som var satt på forhånd. Har de kommet nærmere målet? Har de oppnådd målet? Ikke alle konsulentselskapene gjennomfører målinger: noen oppfordrer kundene til å gjøre målinger selv, noen bruker omdømmemålinger som gjøres av andre organisasjoner/ selskaper/ institusjoner (eks. Reprtrac eller Synnovate), mens atter andre gjør analyser for sine kunder: både kvalitative undersøkelser internt og kvantitative undersøkelser blant interessentene. Noen selskaper måler alltid effektene i ettertid, mens andre selskaper lar det være opp til kunden. Mindre kunder er ikke alltid villig til å bruke penger på å gjøre dette, og for noen holder det at man ser at det kommer flere kunder innom enn vanlig.

Men det er viktig å ha i bakhodet at det finnes mange undersøkelser, og disse måler forskjellige ting. Man kan for eksempel måle kundetilfredshet, grad av etterlevelse av organisasjonsverdier hos de ansatte, eller hvor attraktiv selskapet er som arbeidsplass for nyutdannede studenter.

## Egenutviklede organisasjonsoppskrifter?

Her vil man se hvor metodikken for å drive corporate branding kommer fra. Denne innsikten vil bidra i diskusjonen om kunnskapsgrunnlaget er erfaringsbasert, forskningsbasert eller motebasert.

PR-byråene og strategiutviklingsbyrået har bygd sitt kunnskapsgrunnlag på en eller flere teorier. De kommer fra forskjellige skoleretninger: sosiologi, psykologi, markedsføring og økonomi. Noen teoretikere som blir brukt som kilde for utvikling av praksis er blant annet: Fombrun, Van Riel, Aaker, Keller, Clayton og Christensen. Disse teoriene blir brukt som grunnlag for å opprette en praksis og utvikle metodikk for å drive omdømmebygging. Teorien som brukes kan være lik, men organisasjonene skiller seg i hvordan man anvender kunnskapen som er tilgjengelig. Konsulentselskapene har behov for å skille seg fra hverandre. I følge flere av informantene, ligger mye av forskjellene i hvordan de har møtt teori i praksis, og utviklet egne modeller ut ifra dette. Det er naturlig at selskapene ønsker å fremheve deres særegenhet for å skape et skille mellom dem og deres konkurrenter. Et par sitater fra to av informantene beskriver forholdet mellom teori og praksis.

*”det er en påbegynnelse på hvordan du utvikler kompetanse, og kompetansen er i dialog med kundene og hvordan man tilegner seg problemstillinger, og der tror jeg vi har utviklet en egen måte å jobbe på, og en egen identitet” (Sitat informant).*

*”de legger teorien i bunn også er det noen faste prinsipper man følger, men man får erfaring etter hvert som man tilpasser teoriene etter sine egne prosesser. Hvert selskap har sin modell og prosess, men veldig ofte går det ut på mye av det samme” (Sitat informant)... Hvis en sammenligner organisasjoner innen samme bransje ...”ligger forskjellene stort sett i menneskene som er der” (Sitat informant).*

Begge reklamebyråene og designbyrået har utviklet sin måte å jobbe på ut fra erfaring og av å se på hva andre selskaper har gjort. De sier at alle virksomheter av denne typen har egenutviklede modeller, men de er alltid basert på en viss likhet. Et reklamebyrå er særskilt opptatt av å drive videreutdanning av ansatte. Dette gjøres blant annet for å tilføre virksomheten faglig tyngde, og fordi de ønsker å utvikle sin egen metodikk for å drive



corporate branding. De er veldig opptatt av å kunne dokumentere og beregne effekten av det arbeidet de gjør.

*”Det skal utvikles metodikk for det, vi skal være i stand til å dokumentere det litt ... for å kunne kalle noe for faglig, så må det være mer enn bare en synsing, og det er vi ikke ferdig med, det er noe som pågår hele tida” (Sitat informant)*

Som nevnt tidligere, er inntrykket fra intervjuene at det ikke finnes én dominerende aktør som setter standarden på hvordan en burde drive corporate branding som går på tvers av virksomhetene, man henter kanskje litt her og der.

### **Kontakten med forskningsmiljøer**

Konsulentselskapenes kontakt med forskningsmiljø kan bidra til og svare på om kunnskapsgrunnlaget er forskningsbasert, eller motebasert. Er det forskningsbasert, vil denne kontakten brukes til å holde seg oppdatert med ny forskning på corporate branding. Hvis det derimot er motebasert, vil denne kontakten brukes for å lage et kunstig bilde av at metodikken for å brande er tuftet på forskning.

Fire av selskapene sier de har kontakt med forskningsmiljø. To har blant annet kontakt med fagmiljøet på BI, og et av dem tar videreutdanning for å lære mer om omdømmebygging. Et selskap har kontakt med fagmiljøet ved Reputation Institute. Fire virksomheter har kontakt med fagmiljøer gjennom foredrag i foreningene de deltar i. Et selskap har en egen skole der man trekker inn kunder og forskere for å holde foredrag, dette er en videreutdanning som juniorene i selskapet bruker som grunnlag for lønnsforhandlinger og opprykk. Det hender også at forskere blir leid inn når de jobber med store kunder som har penger og tid til det. Forskerne hjelper da til med situasjonsbeskrivelsen for organisasjonen, skaffe undersøkelsesdata og se på trender, *”de blir på en måte det uavhengige alibiet”* (sitat informant).

## Oppsummering

Jeg har nå gjort rede for resultatene fra intervjuene med et utvalg aktører som jeg antok var deltagere i et organisasjonsfelt for corporate branding. Funnene tyder på at dette kan være et meget fragmentert felt fordi det består av et bredt spekter med organisasjoner som jobber med omdømme. Disse organisasjonene jobber mot samme problemstilling – hvordan forbedre omdømme – men med ulike tilnærminger og spesialiseringer. Jeg har identifisert tre hovedkategorier med konsulentselskap som tilbyr rådgivning innen corporate branding: Strategiutviklingsbyrå, PR-byrå og reklamebyrå/designbyrå. Dominerende aktører innen et mulig CB-felt har ikke latt seg identifisere i denne undersøkelsen, det kan se ut som at et slikt felt heller er preget av konkurranse. Det finnes arenaer der noen aktører fra feltet har mulighet til å møtes og utveksle kunnskap om corporate branding, dette skjer fortrinnsvis mellom organisasjonsmedlemmene når de deltar i foreningsarrangement og tar videreutdanning. Foreningene opptrer ikke som nøytrale aktører på et eventuelt felt, de legger etiske føringer på hvordan konsulentene skal forholde seg i kontakten med sine kunder. Kunnskapsutveksling kan også forekomme mellom ulike typer konsulentselskaper i samarbeidsprosjekter for en kunde. Dette skjer ikke så ofte. Årsaken er at mange er skeptiske til å samarbeide, de oppfatter hverandre som konkurrenter, og kan være redd for at andre tar æren for et brand de har vært med på å utvikle.

Selskapene har noen likhetstrekk i forhold til utfordringer og suksesskriterier de mener er sentrale for å lykkes med en brandingprosess. Utfordringene som forekom oftest var knyttet til å gjøre ledelsen klar over hva en corporate brandingprosess vil kreve av organisasjonen, og utfordringen med å skape engasjement for brandet hos de ansatte. For å lykkes med corporate branding, må ledelsen ha ansvaret for prosessen og være villig til å gjennomføre den. I tillegg må man skape engasjement hos de ansatte for prosessen, gjøre en grundig situasjonsanalyse før man begynner prosessen, og koordinere arbeidet mellom konsulentselskaper, dersom flere er involvert i prosessen.

Selskapene jeg intervjuet hadde forskjellige tilnærminger til hvordan de går frem for å brande en organisasjon. Det er mulig å skille mellom tre tilnærminger hos selskapene. De som arbeider med gapanalyse ut ifra en omdømmeundersøkelse. De som ønsker å minke gapet mellom løfte og levering ved å koordinere organisasjonens visuelle utforming med ønsket

markedsposisjon. Og selskapet som brukte corporate branding som en metode for merkevarestrukturering.

Måten å arbeide med corporate branding hos selskapene har i varierende grad både blitt utviklet ut ifra teori om corporate branding og erfaring med slike prosesser i det daglige. Noen av konsulentselskapene har kontakt med fagmiljøer, men det er diskutabelt hvor god denne kontakten egentlig er, og om det skjer noe kunnskapsutveksling via denne kanalen. Til slutt påpekte jeg at alle selskapene kan måle noen effekter av brandingprosessen i ettertid, men alle selskap gjør ikke alltid dette. I neste kapittel skal disse resultatene presenteres i lys av teoriene og modellene som ble lagt frem i kapittel tre. Disse er som nevnt feltteori, doktormodellen og motehandelmodellen.

## Kapittel 6 – Analyse

I dette kapitlet vil funn fra forskningsarbeidet drøftes i lys av det teoretiske fundamentet som ble lagt i kapittel tre. Er det nok empiriske indisier til at en kan slå fast at det finnes et organisasjonsfelt for corporate branding? Hva slags kunnskapsgrunnlag er rådgivningstjenesten basert på? Jeg vil begynne med å diskutere om det er mulig å definere et organisasjonsfelt, før jeg går over til å analysere kunnskapsgrunnlaget i lys av doktormodellen og motehandelmodellen.

### Innledning - Finnes det et avgrensbart organisasjonsfelt?

Det empiriske grunnlaget for en undersøkelse av et eventuelt organisasjonsfelt for corporate branding i Norge er nå lagt, og jeg skal diskutere om det er mulig å identifisere et slikt felt i Norge. For å klargjøre hva jeg skal gjøre, skal jeg ta et lite tilbakeblikk på den første problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene.

#### **1. Finnes det et organisasjonsfelt for corporate branding (CB-felt) i Norge, og i så fall; i hvilken grad og på hvilken måte bidrar dette feltet til å definere innholdet i corporate branding?**

Forskningsspørsmålene er som følger:

- Hvem er i så fall aktørene i feltet, og hvem av disse er dominerende?
- Finnes det kontaktarenaer der aktørene møtes?
- Har aktørene en gjensidig forståelse av at de arbeider innen samme felt?
- Har aktørene i feltet felles eller ulike oppfatninger om hva som er de største utfordringene når corporate branding skal gjennomføres i konkrete organisasjoner?
- Har aktørene i feltet felles eller ulike oppfatninger om hva som er de beste løsningene på utfordringene?

I foregående empirikapittel ble datamaterialet fra forskningen presentert og kategorisert i forhold til hvilket forskningsspørsmål det bidro til å belyse. Jeg skal nå se dette datamaterialet i lys av DiMaggio og Powells (1991), samt Scotts (2008) kriterier for å identifisere et

organisasjonsfelt. Kriteriene vil bli diskutert hver for seg, da vil man se om de er tilfredstilt eller ikke. Videre vil jeg se på mulige likheter i brandingprosessene på tvers av selskapene jeg har studert. Har denne likheten kommet som en effekt av at organisasjonene jobber innen et felles felt for corporate branding som legger normativt press på selskapene? Avslutningsvis vil jeg oppsummere analysen av organisasjonsfeltet for corporate branding, og trekke en konklusjon om hvorvidt et slikt felt kan sies å eksistere.

Kriteriene som skal diskuteres er som følger:

1. Det er kontakt mellom organisasjonene i feltet.
2. Feltet er preget av en dominerende aktør, eller flere mindre aktører som konkurrerer om å påvirke hva som oppfattes som normative standarder i feltet.
3. Det er kunnskapsutveksling i feltet.
4. Organisasjonene har en gjensidig forståelse av at de holder på innen samme område.
5. Voksende enighet om de institusjonelle normene som styrer adferd i feltet.
6. Økende grad av isomorfi i utforming av organisasjonsstruktur hos grupper i feltet.
7. Skarpere grenser for hvem som er innenfor og hvem som er utenfor feltet.

### **Grad av interaksjon i feltet**

Kontakten mellom organisasjonene i feltet er ikke umiddelbart lett å kartlegge.

Konsulentselskapene som jobber med corporate branding er direkte og indirekte konkurrenter, noe som gjør at de gjerne vil holde sine firmahemmeligheter (dvs. Konkret metodikk for å brande) tett til brystet, og er ikke villig til å dele dette med konkurrentene. Men selv om de er konkurrenter, har de likevel behov for å organisere seg og fremme bransjenes interesser. Dette blir gjort via ulike foreninger. Foreningene er i mindre grad arenaer for kontakt mellom selskapene, og i større grad arenaer for kontakt mellom ansatte i selskapene. Det arrangeres seminarer, foredrag, workshops og lignende der deltakerne møter mennesker fra andre konsulentselskap. Foreningen er et viktig redskap for å sette en viss faglig og etisk standard for bransjen og medlemsorganisasjonene.

Det hender – om enn sjelden – at forskjellige typer konsulentselskap arbeider for samme kunde i samarbeidsprosjekter. Slike samarbeid resulterer ofte i tilfredsstilte kunder, og

konsulentselskapene som har deltatt i slike prosjekter har erfart at det er veldig lærerikt for alle involverte parter. Slike prosjekter forekommer derimot sjelden fordi selskapene er skeptiske til å samarbeide med sine konkurrenter.

Ansatte i konsulentselskap kan komme i kontakt med mennesker fra konkurrerende bedrifter ved å ta videreutdanning. Utdanningsinstitusjoner blir på denne måten en tilrettelegger for kontakt på tvers av konsulentselskapene. I tillegg til dette vil mennesker som har jobbet i denne bransjen lenge og kanskje har jobbet i flere konsulentselskap opparbeide seg et uformelt nettverk på tvers av selskapene.

Som vi ser her, er det ikke lett å få øye på og kartlegge områdene der konsulentselskapene har kontakt med hverandre. Det kan være et signal om at dette kan være et felt med intenst konkurrerende bedrifter som "føler hverandre på tennene". Selskapene forholder seg til hverandre og følger hverandres bevegelser for å holde seg på topp i konkurransen om kundene. Denne innsikten er ikke nødvendigvis lett å få tak på for en utenforstående. Som nevnt tidligere er ikke organisasjonsfeltet nødt å være preget av formaliserte nettverksforbindelser mellom organisasjonene, det er tilstrekkelig at de er klar over hverandre og vet at de jobber innen samme område (Djelic og Sahlin-Anderson 2006; Wooten og Hoffman 2008). Som man ser her er kontakten mellom konsulentselskapene mer eller mindre uformell og sporadisk (med unntak av foreningsmedlemskap). Selskapene er i høyeste grad klar over hverandre, og de forholder seg til hverandre som konkurrenter. Dette ser man ved at de referer til hverandre når de ble spurt om å nevne andre organisasjoner som jobber med omdømme. Sett ut ifra dette anser jeg at kriteriet for kontakt mellom selskapene i et felt for å være oppfylt og sannsynliggjort.

### **Koalisjonsplattformer eller dominerende aktører?**

I forskningsarbeidet har det ikke vært én aktør som har fremstått som dominerende innen et eventuelt felt for corporate branding. Informantene ble spurt om å nevne innflytelsesrike aktører som påvirker hvordan CB-praksis drives, noen selskap ble nevnt, men det var ingen som utmerket seg. Dette kan komme av at en representant for et selskap kan ha problemer med å utrope en annen aktør enn sitt eget selskap som dominerende. Det er godt mulig en slik

aktør/slike aktører finnes, selv om jeg ikke har fått innsikt i hvem det skulle være. Kanskje har et av selskapene som ble nevnt i forrige kapittel en innflytelsesrik posisjon i et eventuelt felt?

Selv om jeg ikke kan utrope et enkelt selskap som dominerende, vil jeg hevde at foreningene påvirker hvordan man bygger omdømme og forholder seg til sine kunder. De stiller krav til medlemskap og legger etiske føringer for hvordan organisasjonen bør handle. Dersom man ikke følger de etiske retningslinjene, kan selskapet bli utvist fra foreningen. I så måte utviser foreningen en form for tvangsisomorfi for sine medlemmer. Foreningsmedlemskap gir et selskap fordeler, denne kommer i form av at medlemskap gir selskapet en visst bevis for profesjonalitet og kvalitetsmessig standard. I den forstand vil det være rimelig å anta at selskapene streber etter å etterleve kravene som stilles av foreningen.

Foreningene er også arenaer for konkurranse mellom bransjene som driver med corporate branding. De bidrar til å fremme bransjens interesser, dette innebærer blant annet å fremme kjennskap og forståelse for bransjen. Ved at man har egne foreninger for PR-byråer og reklame-/designbyråer kan det oppstå konkurranse mellom disse. Siden flere av disse selskapene kan tilby samme tjenester for omdømmebygging, vil foreningen fremme et syn på at deres medlemmer gjør det best. Et CB-felt er i så måte preget av koalisjonsplattformer (foreninger) som fremmer to forskjellige tilnærminger for å bygge omdømme som de ulike byråene samler seg under. Disse koalisjonene legger etiske føringer for hvordan et selskap skal te seg i rollen som konsulent.

## **Kunnskapsutveksling i feltet**

Skjer det kunnskapsutveksling i feltet i saker som angår hvordan man på best mulig måte kan drive corporate branding? Den direkte kunnskapsutvekslingen mellom selskapene er forholdsvis liten på grunn av at de er konkurrenter, de ønsker ikke å dele sin metodikk åpenlyst med andre. Til tross for dette kan man lære av andre konsulentselskaper når de inngår samarbeidsprosjekter for samme kunde. Foreningene arrangerer kurs for sine medlemmer med sikte på faglig utvikling, det er forøvrig uenighet om hvor mye utbytte konsulentselskapene faktisk har av å sende deltakere til disse kursene. Utdanningsinstitusjoner som BI er en arena for kunnskapsutveksling mellom ansatte som jobber i konsulentselskap, dette skjer ved at en kommer i kontakt med andre konsulenter fra andre selskap på

skolebenken. I tilfeller der en forsker gjør en studie på ulike aktører som driver corporate branding, kan det også skje mye kunnskapsutveksling. En forsker i rollen som nøytral aktør kan samle inn mye informasjon om feltet som publiseres i en vitenskapelig artikkel. Denne informasjonen kan igjen brukes av konsulentselskap for å utvikle bedre metodikk for corporate branding. Med utgangspunkt i analysen har jeg kommet frem til at kunnskapsutveksling forekommer, men i mindre grad mellom konsulentselskapene. Utvekslingen foregår via andre aktører i et eventuelt felt.

### **Har organisasjonene gjensidig forståelse av at de holder på innen samme område?**

Dette feltkriteriet stiller krav til at organisasjonene ”gjenkjenner” hverandre og er klar over at de er aktører innen samme felt (DiMaggio og Powell 1991). Konsulentselskapene er klar over at de alle jobber med omdømme, og de henviste til andre typer konsulentselskap som jobber med dette – også på tvers av bransjene. Dette kom tydelig frem når de ble bedt om å nevne andre selskaper som driver med corporate branding og omdømmebygging. Selskapene vet at de til en viss grad har samme kundegrunnlag og dermed forholder seg til hverandre som både direkte- og indirekte konkurrenter. På grunn av at de er konkurrenter, vil det være rimelig å anta at de følger med på utviklingen hos sine konkurrerende selskap, og reagerer på hverandres handlinger. Dersom et selskap ikke følger med i konkurransen om kundene kan de fort falle bakpå i konkurransen. I tillegg til dette henviste konsulentselskapene til et lite utvalg forskere de hadde kjennskap til, som forsket på/ hadde skrevet om corporate branding og omdømmebygging. Kriteriet om gjensidig forståelse ansees i så måte å være tilfredsstillt.

### **Enighet om normative standarder som styrer adferden i feltet**

Dette kriteriet krever at det er voksende enighet om de normative standardene som styrer adferden i et organisasjonsfelt. Jeg tolker dette kriteriet til å gjelde normene for hvordan man skal opptre som konsulentselskap og som konsulent. Jeg skal nå se nærmere på grad av tilfredsstillelse for dette kriteriet i et eventuelt CB-felt. Ved at foreningene etablerer etiske retningslinjer setter de faktisk normer for medlemsselskapenes virksomhet og opptreden i rollen som konsulent. Disse normene må også faktisk følges for å fortsette medlemskapet. Når



konsulentselskapene går sammen i foreninger og etablerer en felles etikk for sin bransje, vil jeg si at det er relativt utbredte normative standarder innen avgrensede områder i feltet. Det vil si at de normative standardene settes i hver bransje. De finnes forøvrig likhetstrekk i etikken for medlemmene i NIR og KF. Jeg har ikke gjort en longitudinal studie og kan dermed ikke si noe om enigheten om disse standardene har vokst eller minket over en lengre tidsperiode.

## **Strukturell isomorfi**

I og med at jeg har studert corporate branding som prosess, og ikke konsulentselskapenes struktur og utforming, har jeg ikke innhentet datamateriale som kan fortelle noe om feltet består av organisasjoner som har strukturell likhet.

## **Diffuse grenser**

Scott (2008) mener at fremveksten av et organisasjonsfelt er preget av at det blir lettere å se grensene for hvem som er innenfor og utenfor feltet. Feltbegrepet er et generelt begrep som kan brukes i flere kontekster, dette innebærer at dets grenser må defineres av forskeren gjennom innsikten han/hun får ved å forske på de øvrige kriteriene. Gitt DiMaggio og Powells (1991) definisjon på feltet og dets aktører, kan mangfoldet aktører potensielt være veldig stort. I mitt forskningsarbeid har jeg identifisert et lite utvalg aktører som kan være del av et eventuelt CB-felt. Disse er PR-byråer, reklamebyråer, designbyråer, strategiutviklingsbyrå, og eventuelt andre typer konsulentselskap som ikke passer inn under denne klassifiseringen, men som jobber med corporate branding eller omdømmebygging. Utdanningsinstitusjoner som utdanner og videreutdanner ansatte fra konsulentselskap, en aktør av denne typen som jeg har identifisert er Handelshøgskolen BI. Foreningene som er relevante for konsulentselskapene som jobber med omdømmebygging, de er Norske informasjonsrådgivere, Kreativt forum, Markedsanalyseforeningen og Annonserforeningen. Alle disse anser jeg for å være kjerneaktører i et mulig organisasjonsfelt for corporate branding. Det er viktig å være klar over at det kan være andre sentrale aktører i feltet, men at jeg ikke har klart å identifisere dem i denne studien. I så måte har ikke CB-feltet tydelige grenser for hvilke aktører som er innenfor, og hvilke aktører som er utenfor.

## Likhetstrekk i brandingprosessene

Selv om det forskes på flere selskaper som jobber med litt forskjellige fokus på corporate branding, har jeg identifisert noen grunnleggende steg som et konsultentselskap må igjennom for å hjelpe en kunde med branding, og som langt på vei synes å være felles for ulike firmaer. Dette er noen steg som alle konsultentselskapene uavhengig av bransje benytter seg av. Jeg har nevnt noen av de over.

1. Alle er nødt til å gjøre en grundig situasjonsanalyse, for å bli kjent med organisasjonen og for å finne ut hvordan den skal/bør brandes.
2. De fleste konsultentselskapene mener ledelsens rolle er sentral. Prosessen kan få uønskede utfall hvis ledelsen ikke er enig i- eller ikke skjønner hvordan corporate branding gjennomføres.
3. Halvparten av konsultentselskapene sier at ansatte må være involvert i prosessen på en eller annen måte, enten ved at de får ta del i hvordan brandet blir utformet, eller ved at de blir rikelig informert om hva det krever av dem.
4. Alle konsultentselskapene *kan* måle effekter av brandingprosessen. Noen gjør det hvis kunden ber om det, mens andre gjør det uoppfordret. Dette gjøres enten ved å se resultatene opp mot målene som ble satt på forhånd, eller ved å måle endringer i omdømme med diverse omdømmeundersøkelser.

Disse likhetstrekkene kan sees som en effekt av at alle organisasjonene arbeider innen et felles organisasjonsfelt for corporate branding. Disse stegene i en brandingprosess kan være anerkjent som en god måte å bygge omdømme, og som har spredt seg ved kontakt mellom de ulike aktørene i feltet. Det er ikke mulig for meg å spore den direkte kilden til disse likhetstrekkene, men det kan ha skjedd via kanalene der aktørene møter hverandre og utveksler kunnskap, dvs. foreninger, utdanningsinstitusjoner, samarbeidsprosjekter eller forskningspublikasjoner. Gjennomstrømning av ansatte hos konsultentselskapene kan også ha ført til at de har tatt med seg arbeidsmetodikken fra ett sted over i en ny arbeidsplass. Det kan for øvrig også ha oppstått ved en tilfeldighet ved at konsultentselskapene kontinuerlig utvikler sine egne metoder, og har endt opp med disse grunntrinnene fordi det er en veldig god måte å gå frem for å brande.

## Oppsummering og konklusjon

I den øvrige analysen har jeg diskutert de ulike kriteriene for å identifisere et organisasjonsfelt. Det kommer frem at det er kontakt mellom noen aktører i feltet. Denne kontakten er svak mellom organisasjonene med unntak av medlemskap i foreninger og i eventuelle samarbeidsprosjekter, men kontakten er større på individnivå. De ansatte i selskapene blir sendt på konferanser og seminarer i regi av foreningene, der de kan diskutere og trekke ut kunnskap fra de andre deltakerne og fra foreningen selv. På denne måten kan foreningen, som en tilrettelegger for disse konferansene, bestemme innholdet i møtene og – hvis corporate branding blir et tema – bestemme hva slags fokus det skal ha. Individene i organisasjonene møter også hverandre når de tar videreutdanning i jobben. Der møtes mennesker fra flere konsulentselskap som diskuterer og utvikler sin kunnskap om å bygge en organisasjons omdømme. Jeg har vist at kontakten mellom organisasjonene ikke nødvendigvis trenger å være formalisert, de kan ha kontakt med hverandre i den forstand at de er konkurrenter som forholder seg til hverandre og reagerer på hverandres handlinger med tanke på å hevde eget selskap.

Signalene fra konsulentselskapene tyder på at det ikke finnes en dominerende aktør som påvirker hva som oppfattes som riktig brandingmetodikk. Feltet er heller preget av konkurranse mellom flere virksomheter med ulik spesialisering for å drive CB. Hovedskillet mellom konsulentselskapene går på om det er best å bruke ett selskap på hele brandingprosessen, eller om det er bedre å bruke flere selskaper som spesialiserer seg på en del av prosessen. Hvis jeg skal trekke frem to aktører som kan fremme isomorfi i måten å drive branding på, må det være foreningene og utdanningsinstitusjonene. Foreningene kommer tydelig frem som aktører med innflytelse på konsulentselskapene ved at de legger etiske føringer som medlemsorganisasjonene forplikter seg å følge.

Kunnskapsutveksling forekommer i et eventuelt felt. Denne kunnskapsutvekslingen skjer i mindre grad mellom de konkurrerende konsulentselskapene, og i større grad mellom konsulentselskap, forskermiljø, og foreninger.

Samtlige konsultentselskap arbeider med å forbedre sine kunders omdømme, selv om de har ulik tilnærming til å gjøre det. De aller fleste kjenner til flere typer organisasjoner som jobber med det samme som dem, og som ikke nødvendigvis hører til samme bransje. I den forbindelse vil jeg si at det er høy grad av bevissthet blant informantene om at de arbeider innen samme felt.

Det er mulig å identifisere noen likhetstrekk mellom konsultentselskapene, uavhengig av hva slags type bransje de arbeider i. Alle er nødt til å gjennomføre en situasjonsanalyse når de får en kunde. Dette for å bli kjent med kunden og hva slags omgivelser den opererer i. De fleste konsultentselskapene mente at ledelsens rolle er sentral i brandingprosessen, og den burde ha det overordnede ansvaret for prosessen. Noen informanter fremhevet de ansattes rolle i en brandingprosess som sentral. Ansatte må derfor informeres om hva som kreves av dem, eller delta aktivt i utformingen av brandet. Alle konsultentselskapene kan måle effekter av en corporate branding prosess i ettertid, men det er ulik praksis i forhold til hvordan dette gjøres og hvor ofte det gjøres.

Med dette grunnlaget hevder jeg at det finnes et organisasjonsfelt for corporate branding i Norge. Dette feltet er preget av konkurranse mellom flere konsultentselskap som ønsker å fremme sin metodikk som den beste. Hovedskille mellom metodene mener jeg går i skjæringspunktet mellom organisasjoner som gjennomfører en helhetlig brandingprosess (fra strategiutvikling til reklame) og organisasjoner som fokuserer på et steg i brandingprosessen (bare strategi eller reklame/design). Noen aktører fra disse kategoriene hevder at deres måte er bedre enn den andre. Informantene nevner fordeler og ulemper knyttet til begge tilnærmingene. De som tilbyr en helhetlig pakke kan ta på seg en for stor oppgave og det er en fare for at man taper noe av spisskompetansen ved å spesialisere seg på en snevrere del av corporate branding. Fordelen med denne tilnærmingen er at én organisasjon står for hele prosessen, og da får man et mer sammensveiset brand. Ulempen ved å spesialisere seg er at det ikke er god nok kommunikasjon med eventuelle andre konsultentselskap som er involvert i brandingprosessen. Da kan det være vanskeligere å skape en kobling mellom strategien og organisasjonens visuelle uttrykk. Dette kan kompenseres ved å tilrettelegge for at andre selskaper skal videreutvikle brandet. Fordelen ved å spesialisere seg er at man får spisskompetanse på det man driver med i stedet for å være generalist, som igjen kan føre til at de kan levere et bedre produkt. Konsultentselskapene har kjennskap til andre aktører i feltet ved at de henviser til andre typer organisasjoner som jobber med samme målsetting – å bygge

organisasjoners omdømme. Dette er organisasjoner som oppfattes som direkte konkurrenter ved at de arbeider innen samme bransje, eller indirekte konkurrenter ved at de jobber med corporate branding.

## **Feltets innvirkning på kunnskapsgrunnlaget**

Ut ifra analysen over kan det se ut til at organisasjonsfeltet for corporate branding er forholdsvis sterkt sammenknyttet. Det er preget av konkurranse mellom flere selskaper som jobber med ett eller flere aspekter ved branding, noe som kan gi signaler om at en vil finne et stort sprik i kunnskapsgrunnlaget som konsulentene arbeider ut ifra. Som jeg har vist er det noen likhetstrekk som går igjen. De områdene der det er likhet gjelder områder som har med diagnosefastsetting å gjøre, dvs. at alle må gjøre en situasjonsanalyse, at alle legger en strategi for hvordan de skal gå frem for å brande, at ledelsen blir sett som en sentral brikke i prosessen og at de ansattes engasjement er viktig. På dette grunnlaget antar jeg at metodene som brukes i selve diagnosefastsettelsen kan være utviklet i organisasjonsfeltet, og at disse er relativt like.

## **Innledning – Forventninger om kunnskapsgrunnlaget**

I denne delen skal min andre problemstilling analyseres: **Hva slags kunnskapsgrunnlag baserer aktører (fortrinnsvis konsulentselskaper) i CB-feltet sin virksomhet på? I** teorikapitlet ble det etablert noen forventninger til mulige kunnskapsgrunnlag som konsulentselskapene kunne basere sine rådgivningstjenester om corporate branding på. Forventningene kom i form av to forskjellige modeller, doktormodellen og motehandelmodellen. Doktormodellen forutsetter at konsulenten opptrer som en verdinøytral aktør som foretar en objektiv og nøye diagnose av organisasjonen, og foreslår løsninger på omdømmeproblemer på bakgrunn av dette. Deres kjennskap til corporate branding vil ifølge denne modellen være basert på erfaring med tidligere brandingprosesser og forskning på corporate branding. Motehandelmodellen stiller andre forventninger til konsulentens kunnskapsgrunnlag. Den går ut ifra at konsulenter kjenner corporate branding fordi det er en anerkjent metode for å bygge omdømme. De vil ikke være verdinøytrale aktører, fordi corporate branding innebærer å sende signaler til omgivelsene om at organisasjonen er moderne og prøver å fornye seg. Denne modellen skaper en forventning om at konsulentene

tilegner seg kjennskap til kunden og dens omgivelser for å sende et signal til omgivelsene om at det gjøres et grundig arbeid før brandingprosessen iverksettes (Røvik 1992). Jeg skal nå diskutere om konsulentselskapene inntar rollen som doktor eller motehandler i en brandingprosess. I og med at jeg ikke har studert ulike case der konsulentselskap faktisk brander en organisasjon, må jeg basere meg på hva de har fortalt meg om hvordan en brandingprosess kan foregå. Mangel på casestudie av gjennomførte brandingprosesser, gjør at jeg er i manko på en del datamateriale som trengs i en vurdering av variablene i modellene. Dette kommer særlig til uttrykk i vurderingen av konsulentens verdimålestokker og muligheten for å vurdere kunnskapsgrunnlaget i lys av motehandelmodellen. Jeg vil allikevel bruke datamaterialet jeg faktisk besitter til å diskutere kunnskapsgrunnlaget. Variablene vil bli diskutert hver for seg, og på slutten av hver diskusjon vil jeg gjøre en vurdering på om kunnskapsgrunnlaget kan sies å passe bedre inn under den ene eller den andre modellen. Avslutningsvis vil jeg forsøke å svare på min andre problemstilling ved å trekke en konklusjon om kunnskapsgrunnlaget kan sies å være erfaringsbasert, forskningsbasert, motebasert, eller om det heller ser ut til å bestå av en kombinasjon av disse tre. Gitt mitt utvalg av informanter vil denne konklusjonen være et resultat av konsulentenes oppfatning av eget kunnskapsgrunnlag og min tolkning av data de har gitt meg.

### **Konsulentenes Verdimålestokker**

Doktormodellen og motehandelmodellen gir som nevnt, to ulike forventinger til hva slags rolle konsulenten inntar når verdiavklaring og mål settes i en brandingprosess. En konsulent i doktorrollen lar organisasjonen selv sette sine mål og verdier, før han/hun foreslår best mulig fremgangsmåte for å brande organisasjonen. En konsulent i motehandlerrollen er med på å påvirke organisasjonens mål og verdier ved å foreslå at organisasjonen utvikler et brand for å fange opp et visst markedssegment (Røvik 1992). Jeg har særdeles lite datamateriale som kan brukes for å gi en antydning til om konsulentene er verdinøytrale eller ikke. Men jeg kan på grunnlag deres redegjørelse for fremgangsmåte i en brandingprosess gjøre en vurdering på om de er delaktig i avklaring av verdier og mål.

Konsulentene arbeider ut ifra en analyse av markedet organisasjonen befinner seg i. En slik analyse kan føre til at konsulenten anbefaler at organisasjonen bør reposisjonere seg i markedet for å nå et nytt kundesegment. I disse tilfellene vil konsulentens råd legge føringer

på hva slags mål og verdier organisasjonen må sette for å kapre markedssegmentet. Ut ifra dette kan man med god grunn anta at konsulentene ikke opptrer som den verdinøytrale aktøren som doktormodellen forutsetter.

## **Konsulentens faglige standarder**

En konsulent som opptrer i doktorrollen skal ha kjennskap til flere metoder for å brande en organisasjon, og hva slags effekter disse metodene skal ha. I tillegg skal de være utviklet fra erfaring med slike prosesser og forskning på corporate branding. Derimot vil en konsulent i motehandlerrollen ha kjennskap til corporate branding som metode fordi det er en populær måte å drive organisasjonsutvikling på, som gir legitimitet i omgivelsene (Røvik 1992).

Alle selskapene har utviklet en spesiell måte å gå frem på for å brande. Modellene er forholdsvis generelle, slik at de kan tilpasses forskjellige situasjoner. Det må de være fordi kundene deres har ulike utfordringer og behov. Fremgangsmåten for å bygge corporate brandet avhenger av organisasjonsproblemene og hvilken posisjon i markedet kunden ønsker å ta. Konsulentselskapene er derfor avhengig av å kunne flere grep for å hjelpe kunder med ulike omdømmeproblemer. Altså, fremgangsmåten for å identifisere problemet er generell, mens endringsgrepene er spesielle. Det fører til at branding kan foregå på mange måter. I så måte gir dette et signal om at organisasjonene handler i ut ifra en doktorrolle når de finner frem til et corporate brand som passer til den enkelte organisasjon.

Selskapene som har basert sine brandingmetoder på corporate branding-teori, tilfredsstillt kravet om forskningsbaserte faglige standarder. I tillegg har de tilsynelatende videreutviklet metoden på bakgrunn av erfaring med tidligere brandingprosesser. I så måte ser det ut til at de handler i doktorrollen når de jobber for en kunde. Læring fra erfaring forutsetter forøvrig at de foretar en utfallsanalyse av prosessene i ettertid, dette forekommer ikke alltid hos alle konsulentselskapene. Doktormodellen forutsetter også at selskapene er villig til å lære av andres erfaring med brandingprosesser. Denne villigheten er forholdsvis stor, men som diskutert tidligere skjer det lite reell kunnskapsutveksling på tvers av selskapene.

Når man ser på utbredelsen av corporate branding og omdømmebygging i Norge, kan det tolkes slik at dette er en populær organisasjonsoppskrift som konsulentene benytter seg av

fordi den gir kunden legitimitet i feltet. En slik fortolkning støtter opp om konsulentens rolle som motehandler.

Konsulentselskapene ønsker å overbevise omgivelsene om at arbeidet de gjør har et faglig kvalitetsstempel. For å forsterke det, profilerer de at videreutdanning av ansatte er viktig, og at de har metoder for å drive corporate branding som er testet og utviklet gjennom erfaring og teori på branding. Noen selskaper styrker kompetansen hos sine ansatte ved å sende de på kursing arrangert av foreninger, har egne programmer for skolering, og betaler for videreutdanning ved universitet og høyskoler. De forteller at arbeidet de gjør skal ha en dokumenterbar effekt, derfor kan alle foreta analyser av CB-prosessen i ettertid. Dette kan være tegn på rasjonaliserte myter, de ønsker å fremstille corporate branding som et verktøy som gir sikre, målbare, resultater. Om dette stemmer, kan det være en indikasjon på at konsulenten opptrer i rollen som motehandler, men jeg har ikke datamateriale som kan bekrefte denne antagelsen.

Ut ifra denne diskusjonen ser det ut til at konsulentens faglige standarder holder mål med forventningene som doktormodellen fremstiller. Jeg lander på denne konklusjonen da det ikke er tilstrekkelig datamateriale for å bekrefte eller avkrefte om de opptrer i motehandlermodellen.

## **Klientkunnskap**

Når et konsulentselskap skal bygge en organisasjons omdømme, er den nødt til å gjøre en situasjonsanalyse for å finne ut hvem kunden er, hvilket marked den opererer i og hva slags utfordringer organisasjonen har (Røvik 1991). Selskapene jeg har studert, bruker i hovedsak tre forskjellige metoder for å skaffe seg klientkunnskap, og alle konsulentselskapene bruker minst to av disse metodene. Dette stemmer overens med forutsetningen i doktormodellen om at konsulentene burde ha oversikt over flere metoder for å hente ut klientkunnskap. Alle undersøkelsene er tilsynelatende objektive, og konsulentene forteller at kunnskapen blir brukt til å utarbeide organisasjonsstrategier for å posisjonere kunden i markedet og å utvikle et brand. Dette tyder på at konsulenten i alle høyeste grad mener de opptrer i rollen som doktor.



Jeg har ikke datamateriale som kan støtte opp om at de handler i tråd med forventningene til en motehandlerrolle. Dersom jeg hadde det vil innsamlingen av klientkunnskap tjene en annen hensikt enn det konsulentene hevder at det har. Dersom de er motehandlere vil de fortsatt gjøre den samme analysen, men hensikten vil være å overbevise omgivelsene om at det er gjort grundig forarbeid. Dette er i grunnen bare for å skape et inntrykk av at corporate branding er en dyptgående prosess. Informasjonen vil ikke bli brukt til å utarbeide strategier og bygge brand, men for å fortelle omgivelsene at arbeidet de gjør ikke bare er synsing.

### **Doktor eller motehandler?**

Ut ifra datamaterialet jeg har samlet inn, har jeg fått inntrykket av at konsulentene ikke opptrer som verdinøytrale aktører når organisasjonsmål og verdier skal fastsettes. De er aktivt med på å foreslå hvor organisasjonene burde posisjoneres i markedet. Det gjør at organisasjonsmålene ikke settes før brandingprosessen starter, som doktormodellen krever. Konsulentenes faglige standarder er derimot i overensstemmelse med doktormodellens forventninger til kunnskapsgrunnlag. De kjenner til flere grep man kan bruke for å brande en organisasjon, og deres brandingmetoder er både basert på teori og forskning på corporate branding og erfaringer med slike prosesser. Når selskapene ikke alltid måler effekter av sine prosesser kan det hemme læringsutbyttet med gjennomførte brandingprosesser. Selskapene har gode metoder for å hente ut klientkunnskap som kan og – som de forteller – blir brukt til å posisjonere organisasjonen og utvikle brandet. I den forstand står uthenting av klientkunnskap til forventningene i doktormodellen.

Vi ser her en indikasjon på at konsulentene fremstiller sin rolle i en corporate brandingprosess som en doktor som foretar en detaljert analyse av situasjonen som kunden befinner seg i. Denne analysen blir brukt til å stille en diagnose som det utvikles en medisin for, ved å bruke erfaringsbasert og forskningsbasert kunnskap om hvordan corporate branding kan gjøres. Medisinen spesialtilpasses til hver enkelt kunde. Det er her viktig å være oppmerksom på at denne konklusjonen er den samlede fremstilling av hvordan konsulentene selv oppfatter sin rolle.

## Hva er så kunnskapsgrunnlaget?

Hva slags kunnskapsgrunnlag baserer så konsulentselskapene i corporate branding feltet sin virksomhet på? Det er sterke signaler som tyder på at kunnskapsgrunnlaget i høy grad er basert på egne erfaringer fra tidligere brandingprosesser, og til en viss grad basert på andre konsulentselskapers erfaringer. Samtidig har de fleste selskapene utviklet sine metoder ved å kombinere erfaring med tilgjengelig faglig kunnskap om corporate branding. Mange selskaper holder seg oppdatert med den faglige utviklingen som skjer på området. Forskningsopplegget har i liten, eller ingen, grad avdekket hvorvidt kunnskapsgrunnlaget er motebasert, dette kan skyldes at informantene har vært konsulentselskap, og de ønsker å fremstille sitt arbeid som et kvalitetsrikt håndverk heller enn et motebasert overfladisk arbeid.

Jeg antar at feltet for corporate branding i Norge er forholdsvis sterkt knyttet sammen, samtidig er det preget av konkurranse mellom flere aktører. Dette åpner for at kunnskapsgrunnlaget både kunne være likt og ulikt mellom konsulentselskapene som opererer i feltet. Ut ifra diskusjonen rundt kunnskapsgrunnlaget, ser det ut til at det ikke er tydelige forskjeller mellom selskapene for hva slags kunnskapsgrunnlag de mener at de har. Et sterkt felt kan ha bidratt til at kunnskapsgrunnlaget har blitt likt på tvers av organisasjonstypene i feltet. Det kan ha oppstått bred enighet om at konsulentene ønsker å fremstille sine metoder som erfaringsbaserte og forskningsbaserte. Jeg nevnte i kapittel fem at foreningene ønsket å fremme de enkelte bransjenes kvalitet. Foreningene som en aktør i feltet blir derfor viktig for å spre forestillingen av konsulenter i rollen som doktor.

## Kapittel 7 – Oppsummering og konklusjon

Avhandlingens innledning begynte med et tankeeksperiment som munnet ut i to problemstillinger som jeg har forsøkt å besvare i dette arbeidet. For å ta et lite tilbakeblikk vil jeg liste de opp her.

- 1. Finnes det et organisasjonsfelt for corporate branding (CB-felt) i Norge, og i så fall; i hvilken grad og på hvilken måte bidrar dette feltet til å definere innholdet i corporate branding?**
- 2. Hva slags kunnskapsgrunnlag baserer aktører (fortrinnsvis konsulentselskaper) i CB-feltet sin virksomhet på?**

For å forsøke svare på den første problemstillingen har jeg brukt etablert teori om organisasjonsfelt, som forteller hvordan slike felt blir til, hvordan man kan identifisere felt og hva slags påvirkning det kan ha på aktører som deltar i det. I forsøket på å løse den andre problemstillingen har jeg brukt doktormodellen og motehandelmodellen, som kan brukes for å drøfte hva slag kunnskapsgrunnlag konsulentselskap arbeider ut ifra.

I kapittel to presenterte jeg avhandlingens sentrale fenomen – corporate branding – slik det er beskrevet i litteraturen. Dette ble gjort for å gjøre leseren klar over hva det kan dreie seg om, og det gjorde det mulig å ha større fokus på *CB-prosessen* i de påfølgende kapitlene.

Teoriene om organisasjonsfelt inneholdt syv kriterier som jeg har brukt i analysen som sjekkpunkt, for å vurdere om et organisasjonsfelt for corporate branding kan sies å eksistere. Doktormodellen og motehandelmodellen etablerte to ulike forventninger til hvilket kunnskapsgrunnlag konsulentselskap kan sies å basere sin virksomhet på. Disse ble også hentet frem igjen i analysekapittelet, der jeg vurderte hvilken av modellene som passet best på konsulentenes beskrivelse av *CB-prosessen*.

Jeg har studert ni forskjellige aktører som jeg antok var del av et organisasjonsfelt for corporate branding. Utvalget bestod av tre PR-byrå, to reklamebyrå, et strategiutviklingsbyrå, et designbyrå, en forsker og et selskap som har utmerket seg ved å bygge opp sitt eget brand.

Utvalget har sikret en spredning av mulige aktører i et eventuelt felt. Metoden som ble brukt for å samle inn informasjon fra disse informantene har vært kvalitative intervju. Data som ble samlet inn reflekterte informantenes egne oppfatninger av sin rolle som konsulenter. Vurderingen av kunnskapsgrunnlaget blir derfor en gjenspeiling av denne oppfatningen.

I kapittel fem ble forskningsresultatene presentert. Resultatene ble kategorisert etter forskningsspørsmålene for å gi en oversiktlig disposisjon over hvilke funn jeg hadde gjort. De mest sentrale funnene i empirien var at det finnes mange typer organisasjoner som driver med corporate branding, og at deres brandingprosesser har noen felles kjennetegn på tross av at de har ulik tilnærming til corporate branding. I tillegg kunne man se at det er flere kontaktarenaer der konsultentselskapene utveksler kunnskap med andre aktører i feltet. Foreningene er den mest sentrale av disse, og den legger etiske føringer på hvordan medlemsorganisasjonene skal opptre i rollen som konsulent.

I analysen ble forskningsspørsmålene koblet opp mot de teoretiske kriteriene for felt og doktormodellen og motehandelmodellen. Analysen begynte med en diskusjon rundt feltkriteriene. Kriteriene er diskutert hver for seg, og det ble gjort en vurdering om funn fra empirien kunne tilfredsstillte kriteriene. Denne delen av kapittelet ble oppsummert med å konkludere om det kan sies å eksistere et felt for corporate branding eller ikke. Senere i analysen ble doktormodellen og motehandlemodellen hentet frem, og jeg gjorde en vurdering ut ifra empirien på hva slags kunnskapsgrunnlag konsulentene hevder at de selv har. Denne delen ble også avsluttet ved at jeg gjorde en vurdering på hva slags kunnskapsgrunnlag konsulentene kan sies å basere sin virksomhet på. Konklusjonen på problemstillingene skal jeg nå gjengi kort.

### **Svar på forskningsspørsmål?**

Med utgangspunkt i analysen der jeg setter forskningsdata opp mot kriteriene for organisasjonsfelt, har jeg kommet frem til at det finnes et organisasjonsfelt for corporate branding i Norge. Jeg har ut ifra datamateriale, vært i stand til å diskutere seks av syv feltkriterier. De seks jeg har diskutert vurderes til å tilfredsstillte kravene til feltet, med unntak av at det ikke har vært mulig å sette noen klare grenser for hvem som er innenfor feltet og hvem som er utenfor. Dette kom som en følge av at feltbegrepet er såpass vidt, og kan omfatte

mange aktører. Jeg har identifisert et utvalg av disse. Feltet ser ut til å være preget av konkurranse mellom flere konsulentselskaper som har ulik tilnærming til corporate branding. Hovedskillet mellom disse konkurrentene ligger i skjæringspunktet mellom to hovedtyper organisasjoner som enten mener at det er best å spesialisere seg på et steg i en brandingprosess, eller å gjøre en komplett brandingprosess fra strategiutvikling til den eksterne kommunikasjonen av brandet. Det er fordeler og ulemper knyttet til begge prosessene. Noe som aktørene fra hver leir er klar over og fremhever.

Det er signaler som kan tyde på at feltet definerer innholdet i corporate branding, signalene som tyder på dette kan vi se ved å studere brandingprosessene. Det er mulig å se likhetstrekk som går på tvers av konsulentselskapene som tilbyr dette som en konsulenttjeneste. Alle selskapene gjør en situasjonsanalyse, de fleste mener ledelsens rolle burde være sentral i prosessen, noen involverer organisasjonens ansatte i prosessen og alle kan måle effekter av prosessen i ettertid. Dette kan komme som en følge av at organisasjonene i feltet forholder seg til hverandre og utveksler kunnskap med andre aktører i feltet. Over tid kan slike likhetstrekk vokse frem på tvers av organisasjonene. Noen av foreningene i feltet legger også normative etiske føringer på hvordan konsulentene skal oppføre seg ovenfor kunden i en brandingprosess.

I vurderingen av hva slags kunnskapsgrunnlag konsulentene baserer sin virksomhet på, har jeg – ut ifra hva konsulentene har fortalt meg – landet på konklusjonen at deres kunnskapsgrunnlag i hovedsak ser ut til å være basert på erfaring fra tidligere brandingprosesser og forskning på corporate branding. Grunnet at utvalgte informanter har vært konsulentselskap, har jeg lite datamateriale som kan brukes for å avgjøre hvorvidt kunnskapsgrunnlaget er motebasert eller snarere mer faglig-rasjonelt basert. En diskusjon av denne arten kunne blitt mer fruktbar dersom man hadde gjort en studie av allerede gjennomførte brandingprosesser, og bl.a. sett etter hva som ble og ikke ble gjennomført. Det kommer frem i diskusjonen at corporate branding har et visst ”motepreg”, i den forstand at det er en veldig utbredt måte å drive organisasjonsutvikling på, og der et mangfold av konsulentselskaper tilbyr tjenester på feltet. Når man bruker to, nærmest gjensidig utelukkende modeller for å analysere kunnskapsgrunnlaget, vil man kanskje få et litt spesielt bilde på det, når man prøver å plassere det i den ene eller den andre båsen. Det virkelige kunnskapsgrunnlaget kan kanskje være plassert ett sted midt mellom ytterpunktene som doktormodellen og motehandlemodellen presenterer. I så måte kan det hende at en mer

pragmatisk modell i større grad fanger opp mine observasjoner enn disse to modellene. En slik modell kan man utvikle med å se til det Røvik (2007) betegner som *pragmatisk institusjonalisme*. Denne tilnærmingen presenterer en mellomveg mellom det rasjonelle og det institusjonelle perspektivet. Tilnærmingen åpner for at konsulentens kunnskapsgrunnlag *både* kan være erfaringsbasert og forskningsbasert, og samtidig ha et visst motepreg. I en slik modell vil for eksempel variabelen klientkunnskap forutsette at konsulenten gjør et grundig forarbeid for å tilegne seg kunnskap om kunden. Denne innsikten brukes da for å utvikle et godt corporate brand tilpasset den organisasjonen. Men samtidig sender en slik ”vitenskapelig tilnærming” signaler til omgivelsene om at brandingprosessen er grundig gjennomført og slik sett må oppfattes som legitim. Variabelen faglige standarder, vil forutsette at konsulenten har erfaringsbasert og forskningsbasert kjennskap til hvordan CB-prosesser kan utarte seg. Men samtidig kan selskapene skilte med denne innsikten for å dokumentere og dermed legitimere at prosessene er seriøse, og at de mest sannsynlig vil ha en effekt. Slik sett kan man tenke seg at både faglige standarder og klientkunnskap er preget av en dobbel logikk; dvs. Både motelogikk og rasjonell ”doktorlogikk” – en tvetydighet som til sammen best fanges inn av et pragmatisk institusjonelt perspektiv.

### **”Hvite hull” i avhandlingen**

Denne avhandlingen etterlater seg noen ubesvarte spørsmål som jeg ikke har hatt mulighet til å besvare med bakgrunn i innsamlet forskningsdata. Det mest innlysende lar seg uttrykke i et spørsmål som går på ”hvordan vil en vurdering av kunnskapsgrunnlaget se ut, dersom en studie av konsulentenes egen oppfatning om dette blir kombinert med en analyse av gjennomførte brandingprosesser?” I en slik analyse av brandingprosesser kan man studere hva som faktisk er gjort, og hva som ikke er gjort. Min studie baserer seg bare på hva konsulentene selv forteller at de gjør. Her ligger også kanskje oppgavens største svakhet, at fokuset har vært for stort på de ulike typene konsultentselskapene som driver med corporate branding, og at jeg i mindre grad har studert andre typer aktører som kan påvirke feltet. Jeg kunne for eksempel intervjuet flere forskere som har kunnskap om corporate branding, og flere selskaper som har drevet selvbranding. I tillegg kunne jeg inkludert noen utdanningsinstitusjoner i studien.

Et annet interessant spørsmål som denne avhandlingen ikke tar opp er hvordan forholdet mellom et norsk CB-felt forholder seg til et eventuelt internasjonalt CB-felt. Finnes det store internasjonale aktører som opptrer i rollen som entreprenør, og videreutvikler metoder for corporate branding som adopteres av norske aktører i feltet? Er det kontakt mellom aktørene på et internasjonalt nivå. Disse spørsmålene er i høy grad relevante for hvordan corporate branding brukes og utvikles. Grunnet avhandlingens avgrensning har jeg ikke satt fokus på dette. Spørsmålet kan imidlertid være en god start på videre forskning innen CB-feltet.

Videre kunne det også vært interessant å gjennomført en kvantitativ undersøkelse på aktørene i det norske CB-feltet. Nå som noen av aktørene er kartlagt kan man lettere finne frem til et større mangfold av aktører der man kan sjekke ut feltkriteriene og kunnskapsgrunnlaget. Om man gjør en slik studie – og finner samme resultat – vil man på et sterkere grunnlag enn det jeg har her, kunne hevde at det finnes et felt og at kunnskapsgrunnlaget – slik konsulentene fremstiller det – er erfaringsbasert og forskningsbasert.

Fremtidige studier av corporate branding kan bidra til å gi innsikt i hvordan feltet kan ha forandret seg over tid. I en slik type studie kan det være interessant å se på om en helhetlig eller spesialisert tilnærming til corporate branding har vunnet frem som den etablerte standarden, eller om det fortsatt finnes flere varianter. Først da er kan det være mulig å se om noen aktører har falt bort, eller om nye har kommet til. En slik studie kan kanskje avdekke tydelige dominerende aktører i feltet.

Man kan forske videre på konsulentenes kunnskapsgrunnlag i lys av en pragmatisk modell. En slik modell kan kanskje i større grad fange opp virkelighetsbildet av kunnskapsgrunnlaget enn de mer ytterliggående doktormodellen og motehandlermodellen er i stand til.





## Kildehenvisninger

### Bøker

- Balmer, J. M. T. (2003). The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. Revealing the corporation - Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. Balmer John M.T og Greyser Stephen A. London, Routledge.
- Bourdieu, P. og Wacquant, L. J. D. (1991). Den kritiske ettertanke - Grunnlag for samfunnsanalyse. Oslo, Det Norske Samlaget.
- Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009). Åpen eller innadventd - Omdømmebygging for organisasjoner. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2004). Organisasjonsteori - for offentlig sektor. Oslo, Universitetsforlaget.
- Collins, R. (1979). The Credential society - An historical sociology of education and stratification. New York, Academic Press.
- Collis, D. J. og Montgomery, C. A. (1999). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Knowledge and Strategy. M. Zack, H., Woburn, Butterworth-Heinemann: 25-40.
- DiMaggio, J. P. og Powell, W. W., Eds. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940. The new institutionalism in organizational analysis. W. W. Powell og Dimaggio, P. J. Chicago, The university of Chicago Press.
- Djelic, M.-L. og Sahlin-Anderson, K. (2006). Transnational Governance - Institutional Dynamics of Regulation. Cambridge, Cambridge University Press.
- Hatch, M. J. og Schultz, M. (2008). Taking Brand Initiative - How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding. San Fransisco, Jossey-Bass.
- Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006). Organisasjon og Identitet. Oslo, Det Norske Samlaget.
- Olins, W. (1978). The corporate personality - An inquiry into the nature of corporate identity. New York, Mayflower Books inc.
- Ringdal, K. (2001). Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Røvik, K. A. (1992). Den "syke" stat - Myter og moter i omstillingsarbeidet. Oslo, Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). Moderne organisasjoner - Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Bergen, Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). Trender og Translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo, Universitetsforlaget.
- Scott, R., W, og Davis, G., F, (2007). Organizations and Organizing - Rational, Natural, And Open System Perspectives. New Jersey, Pearson Preice Hall - Pearson Educationa International.
- Scott, R. W. (2008). Institutions and Organizations - Ideas and Interests. California, Sage Publications, Inc.
- Thagaard, T. (2003). Systematikk og Innlevelse - En innføring i kvalitativ metode. Bergen, Fagbokforlaget.
- Wooten, M. og Hoffman, A. (2008). Organizational Fields: Past, Present and Future. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism R. Greenwood, Oliver, C., Sahlin, K. og Suddaby, R. London, Sage Publications.
- Aaker, D. A. (1996). Building Strong brands. New York, The Free Press.

## **Artikler**

- Balmer, J. M. T. og Gray, E. R. (2003). "Corporate Brands: what are they? What of them?" European Journal of Marketing **37**(7/8): 972-997.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. og Lafferty, B. A. (2006). "Corporate Reputation: The Definitional Landscape." Corporate Reputation Review **9**(1): 26-38.
- Barney, J. B. og Hansen, M. H. (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage." Strategic management journal **15**(Special issue:Competitive Organizational Behaviour): 175-190.
- Beckert, J. (1999). "Organization studies - Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations." Sage **20**(5): 777-799.
- Dierickx, I. og Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." Management Science **35**(12): 1504-1511.

- Hatch, M. J. og Schultz, M. (2003). "Bringing the corporation into corporate branding." European Journal of Marketing **37**(7/8): 1041-1064.
- Hatch, M. J. og Schultz, M. (1997). "Relations between organizational culture, identity and image." European Journal of Marketing **31**(5/6): 356-365.
- King, S. (1991). "Brand-Building in the 1990s." The Journal of Consumer Marketing **8**(4).
- Newmann, K. (2001). "The sorcerer's apprentice? Alchemy, seduction and confusion in modern marketing." International Journal of Advertising **20**: 409-429.

## **Internettkilder**

- Aker ASA. (2009). "Forsiden." Hentet 30. April, 2009, from <http://www.akerasa.com/index.cfm?path=373>.
- Apeland. (u/å). "Forside." Hentet 16. feb, 2009, from <http://www.apeland.no/>.
- Burson-Marsteller. (u/å). "Tjenester." Hentet 16. feb, 2009, from <http://www.burson-marsteller.no/content.php?hmID=7>.
- Consilio Kommunikasjon. (u/å). "De ulike tjenestene." Hentet 16. feb, 2009, from <http://www.consilio.no/>.
- Coxit PR. (u/å). "Corporate." Hentet 16. feb, 2009, from <http://www.coxit.no/coxit/>.
- Gambit Hill&Knowlton. (u/å). "Corporate Kommunikasjon." Hentet 16. feb, 2009, from <http://www.gambit.no/?module=Articles;action=ArticleFolder.publicOpenFolder;ID=65>.
- .
- I&M Kommunikasjon. (u/å). "Merkevarebygging." Hentet 16. feb, 2009, from <http://www.iogm.no/merkevarebygging----.aspx>.
- Kreativt Forum. (u/å). "Visjoner og Målsetting." Hentet 18. Mai, 2009, from <http://www.kreativtforum.no/Default.aspx?ID=About&guid=0ea51d4b-3e3c-4240-b467-6c97d31ef8cd>.
- Lynx Porter Novelli. (u/å). "Strategisk PR." Hentet 16. feb, 2009, from <http://www.lynx.no/tjenester/strategisk.html>.
- Narvesen. (2009). "Franchising." Hentet 30. April, 2009, from <http://www.narvesen.no/>.
- Norske Informasjonsrådgivere. (u/å). "Forside." Hentet 17. feb, 2009, from [http://www.nir.no/view\\_frontpage.php](http://www.nir.no/view_frontpage.php).

Orkla. (u/å). "Orkla brands." Hentet 16. mar, 2009, from

[http://www.orkla.no/eway/default.aspx?pid=241&trg=Content\\_7329&Main\\_7322=7329:0:4,3177:1:0:0:::0:0&Content\\_7329=7336:0:4,4279:1:0:0:::0:0](http://www.orkla.no/eway/default.aspx?pid=241&trg=Content_7329&Main_7322=7329:0:4,3177:1:0:0:::0:0&Content_7329=7336:0:4,4279:1:0:0:::0:0).

Tibe PR. (u/å). "Omdømmekartlegging og - bygging." Hentet 16. feb, 2009, from

[http://www.tibepr.no/site/main/les\\_mer.php?page\\_id=438](http://www.tibepr.no/site/main/les_mer.php?page_id=438).

Winther. (u/å). "Merkevarebygging." Hentet 16. feb, 2009, from [http://www.winther-](http://www.winther-communications.no/NO-tjenester-branding.htm)

[communications.no/NO-tjenester-branding.htm](http://www.winther-communications.no/NO-tjenester-branding.htm).

# Vedlegg

## Intervjuguide

### Introduksjon

Jeg har valgt å fokusere på Corporate Branding (CB), eller merkevarebygging på organisasjonsnivå som tema for min masteroppgave i Organisasjon og ledelse. Fra fag på lavere nivå har jeg lest om dette som en tilnærming organisasjoner bruker for bl.a. å forbedre omdømmet.

Faglitteraturen om CB har gitt meg et inntrykk av at dette er en idé som brukes av flere selskaper verden over. I litteraturen fremstår imidlertid dette konseptet som noe generelt, i den forstand at det sier noe om hvordan en organisasjon ideelt sett bør være, mens den sier lite om hvordan man i praksis gjennomfører corporate branding – prosesser i konkrete organisasjoner. Men siden den brukes som en mer eller mindre tydelig ”oppskrift” for organisasjonsendring må den konkretiseres på ett eller annet nivå. Jeg er derfor bl.a. opptatt av å få tak i hvilke versjoner og varianter av CB som utvikles i de ulike fagmiljøer. Jeg er særlig opptatt av hvordan og i hvilken grad lokale (nasjonale/regionale) versjoner av CB oppstår – og hvordan dette eventuelt skjer. I hvilken grad utveksler for eksempel norske fagmiljøer på CB erfaringer og kunnskaper med hverandre. Utvikles for eksempel slike konsepter primært i det enkelte konsulentmiljø, eller kan man snakke om et norsk fagfelt på dette området der slike konsepter utvikles? Det er særlig dette siste spørsmålet som jeg ønsker å få undersøkt som grunnlag for min masteravhandling; altså om det finns et norsk felles fagmiljø som knytter sammen deltakere fra bl.a. ulike konsultentselskaper, forskningsmiljøer osv.

### Spørsmål

1. Hva er din stilling i selskapet?
2. Jeg lurer på hva du forstår med begrepet Corporate Branding?
3. La oss si at du får et oppdrag fra en bedrift om at de vil bedre omdømmet sitt. Hvordan ville du da gått frem for å brande denne organisasjonen?

4. Hva vil du si er de hovedstegene i en prosess der det gjelder å utvikle merkevarestatus for en organisasjon?
5. Hva må etter din mening til for at gjennomføringen av en brandingprosess skal gå som planlagt?
6. Hva tror du er de vanligste årsakene i tilfeller der CB prosesser ikke går som planlagt?
7. Med din erfaring på feltet, hvordan ser du for deg en optimal brandingprosess?
8. Hva slags utfordringer har vanligvis organisasjoner når de kommer til dere for å få hjelp med merkevarebygging? Hva er med andre ord de vanligste beveggrunnene for å søke hjelp?
9. Hva slags *effekter* kan en organisasjon forvente å se etter at brandingprosessen er gjennomført?
10. Arbeider dere i henhold til internasjonale standarder (hvis de finnes) for hvordan Corporate Branding prosesser bør gjennomføres, eller bruker dere egenutviklede tilnærminger?
11. I hvilken grad og eventuelt hvordan skiller deres ide eller konsept for merkevarebygging seg fra andres? Er det noen områder der det finnes likheter mellom deres og andres ideer?
12. Finnes det etter din mening noe nasjonalt fagfelt rundt Corporate Branding eller omdømmebygging i Norge?
13. Hvem er etter din mening de mest innflytelsesrike konsulentselskapene i Corporate Branding bransjen? Finnes det noen innflytelsesrike enkeltpersoner i bransjen?
14. Mener du det er noen innflytelsesrike forskere i den norske Corporate Branding bransjen?