

## Tromsø Boligbyggelags omdømme – Påvirket av fusjon?

En kvantitativ undersøkelse av en medlemsorganisasjons omdømme ved hjelp av Fombrun og van Riels stjernedimensjoner.

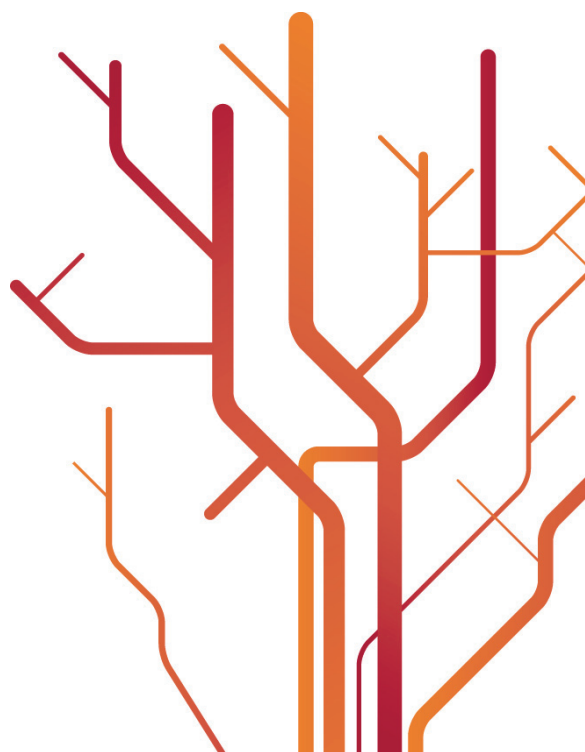


**Kim Kr. Nordli**

**Trude Pettersen**

Masteroppgave i STV-3906 Strategisk ledelse og økonomi  
- Master of Business Administration (MBA)

Mai 2012





## Forord

Å arbeide med denne avhandlingen har vært utfordrende og ikke minst svært spennende. Utfordrende fordi det ikke er gjort direkte sammenlignbare undersøkelser vi har klart å spore, som omhandler boligsamvirket eller tilsvarende medlemsorganisasjoner, men også utfordrende som følge av at arbeidet har skjedd ved siden av annet heltidsengasjement. I tillegg har det faglig vært utfordrende, da mange av de anvendte metodene innen statistikk og analyse ikke er en del av pensumet for denne MBAen.

Selv om det i perioder har vært krevende, så har det også vært svært spennende å kunne arbeide med Fombrun og van Riels teorier anvendt på organisasjonen TBBL, som Kim arbeider i til daglig. Dette føler vi har gitt oss en større nærhet til materien, og derigjennom åpnet for muligheter for å kunne se problemstilling og funn i lys av den faktiske situasjonen organisasjonen er i. På den andre siden har dette gjort oss bevisste på å beholde en nødvendig og objektiv avstand til objektet som vi har studert.

Denne avhandlingen kunne ikke blitt til uten kyndig og vis veiledning fra eksepsjonelt effektive professor Turid Moldenæs. Vi ville heller ikke kunne foretatt et dypdykk inn i statistikkens verden uten god veiledning fra universitetslektor og stipendiat Tord Willumsen, som har bidratt å løfte Trudes kjærlighet til tall opp på et helt nytt nivå.

Administrerende direktør i Tromsø Boligbyggelag Svein Dalsbø fortjener også en takk for forståelse og tillit til vårt prosjekt, og ikke minst gjennom å stille ressurser og databaser tilgjengelig for oss.

En stor takk også til alle som har hjulpet til med gode råd og med språkvask i forskjellige faser. Dere vet selv hvem dere er – Alle nevnt og ingen glemt.

Sist men ikke minst fortjener våre respektive partnere Anne Cathrine og Rolf den aller største takken for all deres støtte og forståelse i prosessen med denne avhandlingen. Kompensasjon for lange kvelder og utsatte ferier er lovet og vil bli gitt.

**Mai 2012**

<b>FORORD .....</b>	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>IV</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING .....	1
1.2 FUSJON OG OMDØMME .....	3
1.3 BOLIGBYGGELAGSMODELLEN .....	5
1.5 DISPOSISJON .....	9
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK: THE ROOTS OF FAME.....</b>	<b>9</b>
2.1 INNLEDNING .....	9
2.2 BEGREPSAVKLARINGER.....	10
<b>2.2.1 Omdømme</b> .....	10
<b>2.2.2 Organisatorisk identitet</b> .....	11
<b>2.2.3 Omdømmebygging og håndtering</b> .....	12
<b>2.2.4 Omdømmerisiko</b> .....	13
2.3 THE ROOTS OF FAME.....	14
<b>2.3.1 Synlighet – Vær synlig</b> .....	14
<b>2.3.2 Distinkthet – Vær distinkt</b> .....	16
<b>2.3.3 Autentisitet – Vær autentisk</b> .....	17
<b>2.3.4 Åpenhet – Vær åpen</b> .....	17
<b>2.3.5 Konsekventhet – Vær konsekvent</b> .....	18
2.4 OPPSUMMERING .....	19
<b>3. METODISK TILNÆRMING.....</b>	<b>19</b>
3.1 FORSKNINGSMODELL .....	20
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	21
3.3 DATAINNSAMLINGSMETODE .....	23
3.4 OPERASJONALISERING.....	24
<b>3.4.1 "Be visible"</b> .....	24
<b>3.4.2 "Be distinctive"</b> .....	25
<b>3.4.3 "Be authentic"</b> .....	25
<b>3.4.4 "Be Transparent"</b> .....	26
<b>3.4.5 "Be consistent"</b> .....	26
3.5 UTVIKLING AV SPØRRESKJEMA .....	27
3.6 UTVALG .....	28

<b>4. DATAKVALITET .....</b>	<b>29</b>
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK.....	29
4.2 MÅLEPROBLEMATIKK .....	31
<b>4.2.1 Validitet.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.2 Faktoranalyse.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.3 Reliabilitet.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.4 Konstruering av indekser og modelltilpasning .....</b>	<b>35</b>
4.3 OPPSUMMERING .....	36
<b>5. ANALYSER OG TOLKNING AV FUNN.....</b>	<b>36</b>
5.1 DESKRIPTIV STATISTIKK.....	37
5.2 HVA ER TBBLs OMDØMME.....	38
5.3 KORRELASJONSANALYSE .....	44
5.4 REGRESJONSANALYSE .....	47
5.5 KRYSSABELL.....	49
5.6 OPPSUMMERING AV FUNN .....	52
<b>6. ANVENDELSE OG VEIEN VIDERE.....</b>	<b>54</b>
FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	58
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>VII</b>
<b>TABELL OG FIGURLISTE .....</b>	<b>VIII</b>
<b>VEDLEGGSOVERSIKT.....</b>	<b>VIII</b>
<b>VEDLEGG: 1-5</b>	

## **Sammendrag**

Avhandlingen er en analyse av Tromsø Boligbyggelags omdømme, og om dette påvirkes av en fusjon med Harstad Boligbyggelag. Grunnlaget for studiet er en spørreundersøkelse gjennomført i tidsrommet 28.februar til 16.mars 2012 blant 4011 av TBBLs rundt 13 500 medlemmer. Teoretisk plattform er Fombrun og van Riels "The Roots of Fame" fra deres bok Fame & Fortune – How Successful Companies Build Winning Reputations (2004). Deres stjernesjangrer er lagt til grunn for undersøkelsens omdømmedimensjoner: Synlighet, autentisitet, åpenhet, distinkthet, og konsekventhet.

Undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av programvaren Questback for utsendelse og innhenting av svar. Respondentenes svar er deretter behandlet i SPSS i form av faktoranalyse, deskriptiv statistikk, korrelasjonsanalyse, og regresjonsanalyse for å se om det kan påvises en kausal sammenheng mellom avgitte svar og undersøkelsens kontrollvariabler; kjønn, utdanning, medlemsansiennitet og alder. Uavhengig variabel for undersøkelsen har vært fusjon, som i avhandlingen undersøkes ved hjelp av krystabeller, for å se om det er en sammenheng mellom respondentenes kjennskap til fusjonen og de svar som gis.

Avhandlingen avsluttes med å oppsummere analysenes funn, og anbefaler en vei videre for TBBLs omdømmearbeid basert på disse, samt fremmer forslag til videre forskning.

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn og problemstilling

Fokus på omdømme og bygging av dette, utgjør ifølge Røvik (2007) en av de store hovedtrendene innen nyere tids organisasjonstenkning. Det eksisterer ingen felles definisjon på hva et omdømme er, men Fombrun og van Riel (2004:4) trekker frem at et omdømme skiller seg fra eksempelvis et selskaps merkevare gjennom å være summen av forestillinger og oppfatninger konsumentene har av dette, og hvordan virksomheten oppfyller de forventninger eller forestillinger disse har.

I et samfunn hvor det stadig er vanskeligere å nå igjennom med ønskede budskap i media, eller oppnå salgsutløsende effekt av eksempelvis reklamekampanjer, ser stadig flere viktigheten av å forstå sin organisasjon i et helhetlig perspektiv, utover hva tradisjonell litteratur innen markedsføringsfaget vektlegger. Hvor det tidligere var vanlig å differensiere seg på bakgrunn av de produkter og tjenester man leverte, vil dette i fremtiden bli vanskeligere å oppnå (Kvåle og Wæraas, 2006:120) Betydningen av tydelig å fremme organisasjonens personlighet og hvilke verdier denne står for, blir derav stadig mer sentral.

I følge Fombrun og van Riel (2004) handler mennesker ut i fra persepsjonen eller den oppfatning de har dannet seg om noe, fremfor hva som er det reelle. Denne oppfatningen påvirkes gjennom alle kildene rundt oss, slik som media, journalister vi stoler på, rykter eller andre kilder vi aktivt velger å høre på. I sin argumentasjon trekker de frem hvordan forskning på beslutninger gjennom adferdspsykologien er godt dokumentert. Denne irrasjonaliteten i hvordan vi fatter våre beslutninger underbygger betydningen og verdien av å ha et godt omdømme.

I tillegg til betydning for kjøpsavgjørelser, så har vårt omdømme også betydning for en rekke andre sentrale deler av en organisasjons liv. Fombrun og van Riel (2004) mener et godt omdømme er en av de viktigste immaterielle verdiene et selskap kan ha, og har betydning både for en organisasjons indre attraktivitet til egne ansatte, rekruttering av nye medarbeidere, media og hvilken dekning som oppnås, og dertil påvirkning på bl.a. finansanalytikerens vurdering av selskapet. Et godt omdømme kan skape suksess, mens et negativt kan bidra til det motsatte.

Et godt omdømme gir konkurransefortrinn, og vi tiltrekkes dette som til en magnet (Fombrun og van Riel, 2004:20). Betydningen og verdien av å arbeide med elementene som utgjør helheten som vi kaller omdømme synes da klar. Det er på samme tid viktig å forstå at et omdømme på et gitt tidspunkt ikke er noe statisk, men kan endre seg. Noen ganger svært fort. Det internasjonale revisjonsselskapet Arthur Andersens raske vei til konkurs i 2001 eller selskapet Enrons fall, er to eksempler. Begge selskap som var vurdert høyt, men som opplevde stort tap av omdømme, da skandaler og kriminelle handlinger knyttet til deres drift ble avslørt.

Kvåle og Wæraas (2006), trekker i sin bok frem hvordan arbeid med en organisasjons identitet kan forstås som et strategisk verktøy med betydning for et selskaps omdømme. Viktigheten for en organisasjon, her forstått som en virksomhet, av å være bevisst hvordan man blir oppfattet av sine særlige målgrupper, men også generelt, er sentral. Denne danner i tillegg grunnlag for en forståelse av egen identitet. Selvschildringer og presentasjoner på internett, visjoner, misjoner, verdier, slagord er blant de strategiske verktøyene som trekkes frem som elementer i styring og påvirkning av oppfatningen av organisasjonen i sine omgivelser. De siste 10-15 årene ser vi at økt fokus på omdømme og ledelsesformer innen feltet også har gitt seg utslag i et økende antall undersøkelser og målinger av dette (Kvåle og Wæraas, 2006:112).

Subjektet for vår undersøkelse er en virksomhet med lange tradisjoner. Tromsø Boligbyggelag A/L (TBBL) ble etablert i 1966, og hadde 13 515 medlemmer ved utgangen av 2011. Hovedsakelig er disse lokalisert i Tromsø. I dag forvalter virksomheten 187 boligselskaper med til sammen rundt 7900 enheter. Dette gjør TBBL til landsdelens største private eiendomsforvalter. Siden oktober 2011 har virksomheten ført fusjonssamtaler med Harstad Boligbyggelag A/L (Habo). Habo ble etablert i 1946, har i dag 3500 medlemmer og forvalter 87 boligselskaper med 2100 enheter. På ordinær generalforsamling avholdt 10.mai 2012 parallelt i begge byer, fattet eierne vedtak om fusjon av lagene. Den formelle prosessen forventes ferdigstilt tidlig på høsten 2012. Et felles mål med fusjonen er å styrke selskapenes egenkapital, samt nyttegjøre seg av eksisterende og komplementær kompetanse, for å utvikle nye og bedre tjenester for sine kunder og medlemmer. I et tøffere arbeidsmarked mener selskapene også at en større organisasjon og fagmiljø bedre vil kunne møte konkurranse, og tiltrekke seg mennesker med ny kompetanse. Et nytt selskap vil gjennomgå en strategi- og verdiprosess, samt en reprofilerings hvor også nytt navn inngår.



Det er ikke tidligere gjennomført en omdømmeundersøkelse blant TBBL sine medlemmer for å kartlegge deres syn på og opplevelse av virksomheten. I lys av dagens situasjon med fusjon, økt konkurranse i det lokale markedet, samt hva selskapet oppfatter som en mulig fremtidig konkurrent i form av OBOS, vurderes det som svært interessant å få gjort en empirisk studie av omdømmet til virksomheten. Vår undersøkelse retter seg mot virksomhetens medlemmer, som er en sammensatt interessentgruppe. På samme tid som interessentgruppen er virksomhetens eiere, er de også dets kunder gjennom kjøp av produkter og tjenester. Gruppen har i tillegg foretatt et bevisst valg om tilknytning, gjennom å tegne medlemskap hos organisasjonen. Målet med undersøkelsen er også å skape et underlag for de strategiprosesser som følger av fusjonen med Habo.

Vårt opprinnelige mål var å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse for Habo, men grunnet de naturlige begrensninger i forhold til tid og krav til antall sider denne avhandlingen legger, har ikke dette vært mulig. Tanken er like fullt med bakgrunn i funnene fra Tromsø, å kunne gi noen konkrete verktøy for det videre arbeidet for det nye selskapet. Både for internt og eksternt arbeid. Med dette som bakgrunn har vi utarbeidet følgende problemstilling:

### ***Hva er Tromsø Boligbyggelags omdømme, og påvirkes dette av fusjon?***

Problemstillingen er deskriptiv og søkes besvart gjennom en kvantitativ analyse basert på en spørreundersøkelse blant de av TBBLs medlemmer som er registrert hos selskapet med e-postadresse, og som er over 18 år. Hovedteori som legges til grunn er Charles J. Fombrun og Cees B.M. van Riel "The Roots of Fame" fra boken Fame and Fortune (2004).

### **1.2 Fusjon og omdømme**

I økonomisk og juridisk forstand betyr en fusjon at to eller flere virksomheter slår seg sammen til et selskap. Selve fusjonen skjer i praksis ved at en av virksomhetene (det overtakende selskap) overtar virksomhet og forpliktelsene til det andre i fusjonen (det overdragende selskap). I fusjonen mellom TBBL og Habo er TBBL overtakende selskap. Hovedbegrunnelse for dette er virksomhetenes verdi fastsatt ved due dilligence, og størrelse.

Boligsamvirket i Norge er i dag i stor endring. Utviklingen har gått fra å være 86 lag i 2007 til 57 lag nasjonalt ved utgangen av 2011. Denne nedgangen i antall boligbyggelag skyldes i hovedsak fusjoner, og synes å være en trend som peker mot større enheter nasjonalt. En

forklaring på utviklingen kan være en endring til større krav om autorisasjoner innen flere av forvaltningsfeltene, og større krav til egenkapital ved nybygging. Spesielt mindre lag opplever problemer med å møte disse kravene.

Omdømmemessig åpner en fusjon for eksponering mot flere risikofaktorer. Brønn og Ihlen (2009:103) viser til fem hovedtyper risiko som kan påvirke en virksomhets omdømme. Vår påstand er at flere av disse faktorene potensielt vil kunne være tilstede ved selskapsfusjonen mellom TBBL og Habo. De tre mest aktuelle hovedtypene for vår avhandling er kapitalrisiko, operasjonell risiko, og immateriell risiko. Disse knytter seg både til investeringskostnader ved å gå inn i et nytt marked, samkjøring av tjenesteproduksjonen, harmonisering av ansatte og kulturer, datasystemer og intellektuell kapital. De to siste risikotypene, sosial og finansiell risiko, er valgt bort med bakgrunn i at deres definisjon hos Brønn og Ihlen (2009) ikke vurderes som direkte relevant.

Thorbjørnsen (2011) adresserer mange av de samme utfordringene knyttet til fusjon av virksomheter. Studier viser at så mange som 50-80 % av alle virksomheter som fusjonerer eller gjør oppkjøp, ikke klarer å nå de finansielle mål de satte før transaksjonen. Dette synes uavhengig om du legger børsutvikling, avkastning på investert kapital (ROI), eller beregnet lønnsomhet etter fusjonen. Det forskes mye på grunnen til dette, men noe av det som trekkes frem er problemer knyttet til kostnadsbesparing og integrasjon av organisasjonene. Kundereaksjonen knyttet til en fusjon er ifølge Thorbjørnsen (2011) et element det ikke er gjort mye forskning på innen markedsfaget, men som kan være en sentral del av forklaringen på enkelte av problemene man kan møte, eller manglende resultater, i forbindelse med fusjon. Særlig interessant er reaksjonene til kundene hos selskapet som blir overtatt gjennom fusjonen eller oppkjøpet. Undersøkelser viser at kunder generelt ikke er positive til fusjon, gjerne fordi de ikke direkte kan se at de tjener noe på dette. For kundene til selskapet som blir overtatt kan i tillegg adferdspsykologiske tilstanden reactance oppstå. Dette er noe som oppstår når mennesker opplever at deres valgfrihet hindres eller faller bort. Konsekvensen kan være en sterk negativitet til eksempelvis merkenavnet til den overtakende virksomheten. Selv om fusjonen er såkalt balansert, så kan nettopp videreføring av merkenavnet til den overtakende virksomheten virke negativt inn, da den bidrar til å skape en følelse av vinnere og tapere. Dette er et interessant element sett i forhold til den vedtatte fusjon mellom TBBL og Habo. Begge er veletablerte virksomheter med lang historie i sine respektive byer. I tillegg er der kulturforskjeller som opp igjennom tiden har forsterket ”lillebror og storebror” følelsen

mellom byenes befolkninger. Dette er noe TBBL som overtakende virksomhet bør være bevisst i sitt videre arbeid. Thorbjørnsen har sammen med professor Micael Dahlén ved Stockholm School of Economics, gjennomført en serie med studier av kundereaksjoner på fusjoner. Disse seks studiene underbygger problemstillingene som oppstår med reactance. Effekten var ytterligere forsterket hvor du hadde svært lojale kunder, noe som kan hevdes være tilfelle med boligbyggelagene. Under testen fant de i tillegg ut at gjennom å gi respondentene mulighet for medbestemmelse og involvering i fusjonen i form av eksempelvis å være med på å bestemme navn, så reduseres effekten av reactance kraftig. Det samme viste seg å være tilfelle med rene symbolske tiltak.

En fusjons påvirkning kan som vist over ha langt større påvirkning på en virksomhets omdømme enn man først ville tenke. Betydningen av god planlegging, bevissthet om og gode interne prosesser for å arbeide med de forskjellige kulturene som ligger i de to virksomhetene, kan ikke understrekes nok. I tillegg bør det være en forståelse for betydningen av å være bevisst virksomhetens forskjellige interessentgrupper og hvilke reaksjoner en fusjon kan medføre hos disse.

### **1.3 Boligbyggelagsmodellen**

Boligbyggelagene er en medlemsseid organisasjon som har til formål å bygge, omsette og forvalte boliger, samt utvikle og fremforhandle gode avtaler på boligrelaterte produkter og tjenester for sine medlemmer<sup>1</sup>. Forvaltningen er av både teknisk og økonomisk karakter, og boligbyggelagene i Norge er tjenesteleverandør og forretningsfører for boligselskapene. I dette ligger det både innkreving av husleie, håndtering av lån, forsikring, samt bistand til borettslagsstyret med rådgiving av økonomisk, teknisk og juridisk karakter. Høyeste organ er generalforsamlingen, hvor medlemmene kan utøve sin eiermakt. Ved etablering av medlemskap i et boligbyggelag er deler av betalingen andelskapital. Selskapsformen er AL, andelslag, og er regulert av to egne lover; burettslagsloven og lov om bustadbyggjelag. Begge av 4.februar 1960<sup>2</sup>.

Til sammen har norske boligbyggelag mer enn 800 000 individuelle medlemmer og forvalter mer enn 400 000 boliger over hele landet. Boligbyggelagene er organisert i en egen interesseorganisasjon, Norske Boligbyggelags Landsforbund A/L (NBBL).

Selv om Oslo Bolig og Sparelag (OBOS) var Norges første og ble organisert som

boligbyggelag allerede i 1935, så er det etter 2.verdenskrig i gjenoppbyggingen av landet vi ser den store fremveksten av lag og borettslag kom for fullt. Modellen, også benevnt boligsamvirket eller boligkooperasjonen, var en måte å organisere boligselskapene på slik at risiko ble minimalisert for den enkelte andelshaver. Måten dette i praksis ble gjort på var at bygging og forvaltning ble lagt til boligbyggelagene, mens man opprettet borettslag som eide de ferdige boligene i hvert prosjekt. På denne måten vil ikke en konkurs i et boligbyggelag påvirke borettslagene direkte. Risikoen ved nybygg ble med dette flyttet fra prosjektene til utbyggingsselskapet.

Boligbyggelagene assosieres ofte med borettslag i tradisjonell forstand, men forvaltning av private eiendomsselskaper som sameier og andre typer borettslag, utgjør gjerne hoveddelen av forvaltningsmassen. Borettslagene som boligbyggelaget selv har bygget og etablert kalles tilslutta borettslag, og utgjør i Tromsø 41 selskaper. Alle formene for selskaper av denne typen tituleres gjerne med fellesbenevnelsen boligselskaper, og TBBLs medlemmer er spredt på hele porteføljen. Mange bor i tillegg i andre boformer slik som eneboliger. I Tromsø har TBBL bygget flere av byens bydeler, bl.a. annet Håpet, Stakkevollan og store deler av Kroken.

Søk i baser som Bibsys har ikke gitt funn av publikasjoner som direkte omhandler temaet omdømme og den norske boligbyggelagsmodellen, eller omdømmestudier knyttet til denne typen medlemsorganisasjoner. Det samme gjelder publikasjoner som omhandler en fusjons eventuelle påvirkning på dette. Det vi kjenner til er at det i større og mindre grad gjennomføres undersøkelser blant medlemsmassen av det enkelte lag, enten gjennom undersøkelser de selv foretar, eller gjennom kjøpte tjenester hos bl.a. NBBL. Dette er gjerne kundetilfredshetsundersøkelser (KTI) utført lokalt, samt en årlig nasjonal medlemsundersøkelse vedrørende lokale og nasjonale fordelsprogram. Denne gjennomføres i regi av BBL Partner, som er et deleid selskap av mange boligbyggelag, bl.a. TBBL og Habo. I tillegg gjennomføres det nasjonalt ved ujevne mellomrom en undersøkelse av NBBL kalt den Store Norske Borettslagundersøkelsen<sup>3</sup>, som har som mål å kartlegge medlemmenes forhold til bolig, bokvalitet og borettslag. Denne kombineres gjerne med tidsaktuelle spørsmål, slik som i den siste som ble gjennomført i 2010, hvor en rekke av disse var knyttet til energieffektivisering.

## **Tromsø- og Harstad boligbyggelag**

TBBL og Habo er i dag organisert som konsernmodeller med flere datter- og deleide selskaper. Organisasjonen i Tromsø er delt i 4 avdelinger som til sammen med konsernstaben utgjør rundt 40 personer. Omsetning i 2011 var på totalt i kr. 46 456 942 i konsernet. Årsresultatet i TBBL AL var på kr. 5 262 053, som ble overført til egenkapital. Total egenkapital i morselskapet er i 2012 på kr. 41 861 123,-

Habo ble etablert i 1946 og har i dag 8 ansatte. Omsetning i konsernet var i 2011 på kr. 6 788 680,- og årsresultatet var på kr.180 362,- etter skatt og finans. Egenkapital i morselskapet er på kr. 4 783 895,-.

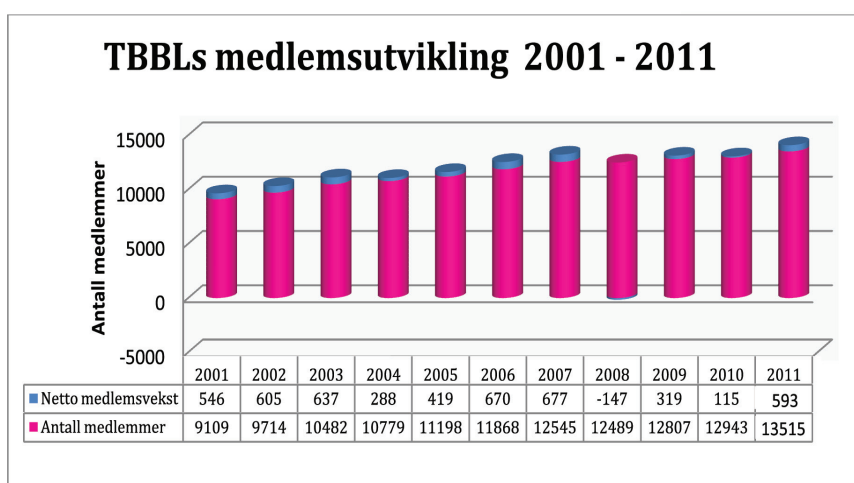
Boligbyggelagenes rolle som samfunnsbygger synes å ha fått en revitalisering i årene etter finanskrisen i 2008, hvor boligbygging i Norge i stor grad har stanset opp. Særlig gjelder dette innen området ungdomsboliger, og boliger for sosiale vanskeligstilte. Dette er felt boligbyggelagene tradisjonelt har bidratt til ble realisert. I Tromsø har TBBL bygget 93 ungdomsboliger på Evjenveien i Tromsdalen, som har vært leid ut siden de ble bygget på 1990-tallet. Deler av disse legges nå ut for salg, for å frigjøre kapital til ytterligere bygging. Prisen på disse enhetene er på et slikt nivå at de vil være gunstig for førstegangsetablerere, eller andre med kun en inntekt.

Boligbyggingen i form av nye prosjekter i Tromsø stanset helt opp rundt 2007-2008. På dette tidspunktet kan det hevdes at markedet var overopphetet, og på det meste var det mer enn 700 enheter tilgjengelig på Finn.no. Tromsø Kommunes boligstatistikk<sup>4</sup> viser at det i perioden 2000-2007 i gjennomsnitt ble igangsatt bygging av nær 670 boliger per år. Toppen ble nådd i 2008 med hele 969 boliger som ble realisert, mens det i 2009 avtok til 505 boliger. I 2010 ble kun 113 realisert. I følge kommunens planverk som løper til 2022, vil et gjennomsnittlig årlig behov i Tromsø ligge rundt 500 enheter. Samme statistikk viser også at det i gjennomsnitt de fem siste årene har vært over 8000 personer årlig på flyttefot internt i kommunen.

Som følge av lav boligbygging er det nå et stort press i boligmarkedet i Tromsø. Situasjonen er tilsvarende også i de andre storbyene i Norge. For boligbyggelaget betyr dette at man ser en økt tilstrømming av medlemmer til laget. Den primære grunnen er trolig forkjøpsretten du som medlem får. De siste to årene har man sett at stadig flere benytter seg av muligheten som ligger i denne. I Stavanger selges i dag nesten halvparten av alle borettslagsleiligheter på

denne måten, i Trondheim 40%, og i Tromsø ser vi en endring fra 2010 hvor antall enheter solgt på forkjøpsrett var på 17%, til 25% i 2011. Alle indikatorer tilsier at dette tallet vil fortsette å øke i takt med utviklingen i eiendomsmarkedet. TBBL har siden 2008 ikke realisert nybygg, men har for de kommende årene planer om å bygge rundt 300 nye enheter. I 2011 var netto medlemsutvikling i TBBL på 4,6%. Dette tallet er forventet å øke i 2012, og den nye og voksende gruppen medlemmer er i stor grad unge og etablerere. Dette påvirker også hvordan boligbyggelaget fremover både må tenke nytt når det gjelder innhold i fordelsprogram, men også hvilke kanaler for kommunikasjon mot gruppen man velger. Sentralt i dette står digitale medier.

Figur 1. TBBLs netto medlemsutvikling i perioden 2001 – 2011



Selv om Fombrun og van Riel i sin bok fokuserer på private virksomheter, og selskapsformen for et boligbyggelag er AL, er det vår vurdering at de samme prinsipper kan anvendes for å undersøke en organisasjon som TBBL. Hovedforskjellen ligger i at dette er en medlemsleid organisasjon i motsetning til en aksjonæleid, og som på mange måter skiller seg fra de tradisjonelle næringsaktørene bl.a. gjennom at man ikke tar ut utbytte. I tillegg er selskapets primære formål rettet mot bygging og fordelskaping for sine medlemmer. I de senere år er det like fullt i selskapets vedtekter åpnet for også å kunne bygge for andre, herunder bl.a. det offentlige i form av eksempelvis omsorgsboliger.

I et marked med økt konkurranse om kunder og medarbeidere med riktig kompetanse, hvor alle søker mest mulig eksponering gjennom media og reklamekampanjer, og hvor gjerne eldre organisasjoner slik som et boligbyggelag, kan ha problemer med å fremstå som attraktiv for nye og unge grupper medlemmer, blir det derfor viktig å avdekke hvordan ens omdømme er vurdert. Det er vår påstand at disse problemstillingene i stor grad er uavhengig av selskapsform, og at Fombrun og van Riels teorier derav kan anvendes for å foreta denne

målingen. Selv om vi i denne avhandlingen ikke vil behandle de interne prosessene og aktørene i TBBL, synes det klart at selskapets omdømme også har en påvirkning på de ansattes stolthet og eierskapsfølelse i forhold til egen organisasjon.

## **1.5 Disposisjon**

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for denne avhandlingen, og som anvendes i analysen av undersøkelsen av TBBLs omdømme. Hovedteori som legges til grunn er Fombrun og van Riels stjerne kategorier fra *The Roots of Fame* (Fombrun og van Riel, 2004). Kapittel 3 tar for seg den metodiske tilnærmingen som er valgt. Her presenteres vår forskningsmodell og design, operasjonalisering, og vi drøfter de valg som er gjort i prosessen med henblikk på utvalg, innsamling av data, og behandling av disse. I kapittel 4 har vi fokus på kvaliteten på innsamlede data basert på kriteriene for validitet og reliabilitet. Her foretar vi i tillegg en modelltilpasning og konstruerer nye indekser som åpner for analysene i neste kapittel. I kapittel 5 analyseres og tolkes svarene fra vår undersøkelse på bakgrunn av det teoretiske rammeverket som er trukket opp i kapittel 2. Dette for å besvare vår problemstilling om hva TBBLs omdømme er, og om dette påvirkes av fusjonen med Habo. I kapittel 6 plasserer funnene i sammenheng med forslag til hvordan TBBL i sitt arbeid med kommunikasjon og omdømme kan nyttegjøre seg av disse. Her presenteres også forslag til mulig videre forskning innen feltet.

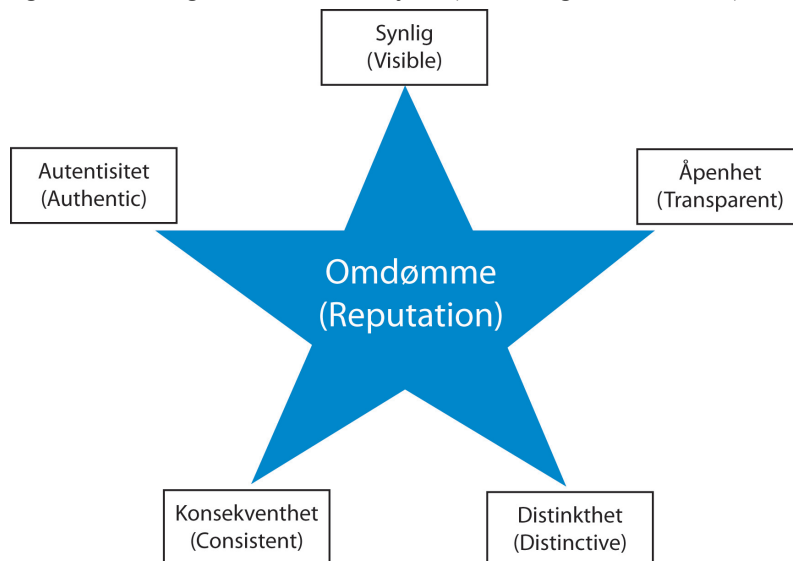
## **2. Teoretisk rammeverk: The Roots of Fame**

### **2.1 Innledning**

Det teoretiske rammeverket for å måle Tromsø Boligbyggelags omdømme er Fombrun og van Riels "The Roots of Fame" fra boken *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations* (2004). Boken baserer seg på deres forskning rundt selskaper i en rekke land, hvor deres omdømmemessige suksess analyseres gjennom deres interne og eksterne kommunikasjon. På bakgrunn av disse studiene utvikler de en teori og metode som gjør det mulig å si noe om hvorfor noen selskaper oppnår høyere omdømmeverdier, Reputation Quotient (RQ), og hvordan suksessrike selskaper skiller seg fra de med lave verdier på vesentlige områder. De adresserer i tillegg mulige konsekvenser av dette. Gjennom sin forskning kom de frem til fem dimensjoner eller prinsipper, som de mener kjennetegner selskaper med høy RQ. Disse kaller de stjernesjangrene (Fombrun og van Riel, 2004:86). Et

godt omdømme består av de fem stjernesjangerne synlighet, distinkthet, autentisitet (ektehet), åpenhet (gjennomsiktighet), og konsekventhet<sup>5</sup>.

Figur 2. Fombrun og van Riels fem dimensjoner (Fombrun og van Riel, 2004:86)



Den interne og eksterne kommunikasjonen som ble analysert var selskapenes selvpresentasjon på internett, reklamen de benyttet, pressemeldinger, utøvelse av samfunnsansvar internasjonalt, mottatte priser, og medieomtale. I tillegg ble det gjennomført intervjuer med en rekke ledere i en del av selskapene.

## 2.2 Begrepsavklaringer

Under begrepsavklaringer definerer og avgrensner vi sentrale begrep knyttet til fenomenet omdømme og arbeid med dette.

### 2.2.1 Omdømme

Innledningsvis adresserte vi problemstillingen rundt definisjon av begrepet omdømme. På mange måter er det lettere å si hva det ikke er og hva begrepet kan favne, enn å gi en enhetlig definisjon på hva det er. Brønn og Ihlen (2009:80) referer til en undersøkelse gjort av Barnett m.fl. i 2006 som avdekket 49 definisjoner<sup>6</sup>. I tillegg synes det som forskjellige fagdisipliner som sosiologi, psykologi, markedsføring, organisasjons- og strategifag m.fl., alle fyller begrepet med eget innhold og vekter det forskjellig. Legger vi Fombrun og van Riels (2004:4) definisjon til grunn er omdømme summen av forestillinger, inntrykk og oppfatning relevante målgrupper har av et selskap, og hvordan dette innfrir eller oppfyller disse. Brønn og Ihlen (2009:14) trekker frem at omdømme også har en tidskomponent og er noe som skapes over tid. Wæraas m.fl. (2011:18) trekker frem at en organisasjons omdømme kan sees på som en sosial konstruert størrelse som refererer til oppfattelsen av denne på tvers av



interessentgrupper og over tid. Størrelsen er skapt av meningsdannende prosesser i form av erfaringer og opplevelser av formelle organisasjoner som deles, settes mot hverandre, og over tid utgjør en helhet som i sum konstituerer det som kan kalles omdømme. Noe de fleste synes enige om er at et omdømme er knyttet til organisasjoners ekspressive sider, slik at intern og ekstern kommunikasjon står sentralt i hva som skaper et etterlatt inntrykk. Elementer i dette er eksempelvis selvpresentasjoner, visjon og verdier, kampanjer, og omtale i media. Brønn og Ihlen (2009:49) trekker frem at organisatorisk identitet ligger til grunn for alt omdømmearbeid, og at kommunikasjon blir den mellomliggende faktoren mellom identitet og omdømme.

### **2.2.2 Organisatorisk identitet**

Selv om Fombrun og van Riel har private selskaper som objekt for sine studier, så er det vår oppfatning at dette ikke legger begrensninger i forhold til å sette dette inn i en overordnet kontekst hvor man snakker om en organisasjons identitet. Omdømmearbeid er i dag en av de mest sentrale strømmingene både innen offentlig og privat sektor (Wæraas m.fl, 2011). Alle organisasjoner med respekt for seg selv har en oppfatning av sin identitet som de forsøker å formidle (Kvåle og Wæraas, 2006). Hvem er de og hva står de for, er de sentrale stikkordene. Kvåle og Wæraas (2006:12) definerer organisasjon som "eit målretta samarbeid mellom menneske". I dagligtalen brukes ofte organisasjon synonymt med virksomhet eller selskap. I avhandlingen vår legger vi også denne forståelsen til grunn, men er like fullt bevisst at begrepet rommer langt mer. Kvåle og Wæraas (2006:20) adresserer en interessant mulig forskjell i faglig tilnærming til organisatorisk identitet, som viser noe av dybden i begrepet. Hvis man legger til grunn at organisatorisk identitet er knyttet til at organisasjonen stiller seg spørsmålet "Hvem er vi?", så mener de det er mulig med minst to tilnærminger til dette. Den ene er at en organisasjons identitet er noe som er vokst "naturlig" frem over tid, gir distinkt særpreg og i stor grad knytter seg til det indre liv i en organisasjon. I så henseende ligner fenomenet i sin natur på det man innen organisasjonsteorien vil kalle organisasjonskultur. På den andre siden finner vi hva de kaller den bedriftsøkonomiske tilnærmingen, som knytter seg til en tro på at organisasjonsidentitet er noe som kan skapes og styres. Identiteten blir noe "ytre" som gjennom strategisk arbeid kan påvirkes. Fagområdene markedsføring, merkevarebygging og kommunikasjon (corporate communication) er særlig beskjeftiget med dette arbeidet, og sentralt i dette står begrepene image og omdømme.

Begrepene image og omdømme brukes i følge Brønn og Ihlen (2009) ofte om hverandre, både i Norge og til dels i den internasjonale faglitteraturen. Hovedskillet de trekker er at image er det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av en organisasjon, mens omdømme er oppfatningen som dannes over tid. Image danner på den måten grunnlag for omdømmet.

Brønn og Ihlen (2009:35-37) spisser identitetsbegrepet ytterligere gjennom å trekke et skille mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Organisasjonsidentitet er den interne forståelsen av "hvem er vi som organisasjon", mens virksomhetsidentiteten er den eksterne formidlingen gjennom alle former for kommunikasjon, virksomhetskultur og – adferd, virksomhetsstruktur, produkter, tjenester, strategi, misjon og målsetninger. Bildet av en virksomhet hos interessentgruppene kommer ofte som følge av den uttrykte virksomhetsidentiteten. Skillet mellom identitetstypene kan være glidende og overlappende. Det ligger dog en fare i at den ene av typene opptar for stor fokus. For stor vektning av det eksterne kan bidra til fremmedgjøring blant de ansatte, mens om man har for stor fokus på det interne, så oppnår man potensielt å tape i et stadig tøffere marked med stor konkurranse om å nå frem både innen rekruttering og synlighet for sine produkter.

### **2.2.3 Omdømmebygging og håndtering**

Et godt omdømme kan ha stor verdi for en virksomhet og gi konkurransefortrinn. Det er verdifullt, kan ikke imiteres og er sjeldent (Brønn og Ihlen, 2009:79). I tillegg er omdømme ingen konstant størrelse, og det tar tid å bygge et godt omdømme. En virksomhet kan også ha forskjellig omdømme hos forskjellige interessentgrupper. Et godt omdømme er i tillegg basert på tillit. Det er noe alle organisasjoner behøver, og bidrar til å sikre dens legitimitet. En økt bevissthet de siste årene rundt verdien, spesielt den økonomiske, av å ivareta og arbeide med sitt omdømme, har bidratt til at fremveksten av rikelig med oppskrifter på omdømmehåndtering (Røvik, 2007:196). To sentrale begreper går igjen i litteraturen; omdømmebygging og omdømmehåndtering. Begrepene kan på lik linje med enkelte av tidligere nevnte begrep ha overlappende betydning avhengig av faglig ståsted.

Omdømmebygging er knyttet til det strategiske arbeidet med egne verdier og adferd for å nå et ønsket omdømmemessig mål (Brønn og Ihlen, 2009). Et viktig premiss er at en organisasjon ikke kan styre eller manipulere sitt omdømme, men man kan arbeide med å påvirke dette. Virkemidler som ofte assosieres med dette er merkevarebygging, men også storytelling, hvor narrasjon tas i bruk for å forbedre organisasjoners omdømme.

Omdømmehåndtering kan defineres som *tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon, av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger og tillit til organisasjonen* (Røvik, 2007:196). I følge Wæraas m.fl.(2011) er slike prosesser mer omfattende enn omdømmebygging, da de også innebærer vedlikehold, forsvar av organisasjonens omdømme og forebygging av omdømmekriser. I en slik forståelse er omdømmehåndtering mindre normativ, og langt bredere i sin tilnærming enn omdømmebygging, som Wæraas m.fl.(2011) mener mer kan oppfattes som nybygging og reform jmf. merkevarebygging.

#### **2.2.4 Omdømmerisiko**

I boken til Brønn og Ihlen (2009)<sup>7</sup> trekkes det frem at den største trusselen en organisasjon kan oppleve mot sitt omdømme er om den utviser en manglende evne til å forstå de forventninger samfunnet stiller eller har til denne. Omdømmerisiko er derav knyttet til forventninger, og håndtering av denne krever innsikt og kunnskap om sine interessenter. Gjennom interessentkartlegging og omverdensanalyser får organisasjonen de nødvendige verktøy for å avdekke og kunne møte samfunnets forventninger til dem. Det sentrale i risikostyringen er å identifisere hvilke faktorer som kan påvirke omdømmet. Risiko må bli anerkjent og forstått før den kan håndteres. Tap av tiltro eller tillit til en organisasjon kan få store konsekvenser for denne. Organisasjoner bør i tillegg ikke bare vurdere de risikoene som ligger direkte under deres kontroll, men også risiko i utvidet virksomhet. Dette er særlig knyttet til leverandører, underleverandører, forretningspartnere, rådgivere og andre interessenter. Vi har tidligere argumentert for den positive betydningen av et godt omdømme. En svekkelse av eksisterende, eller et negativt omdømme, vil kunne få både økonomiske konsekvenser, medføre negativ publisitet og påvirke interne prosesser negativt. Lovbrudd, tap av kundedata, uetisk oppførsel av ansatte, eller et uventet resultatvarsel, er alle eksempler på elementer som kan skade et omdømme og tilliten interessentene har til virksomheten.

I forbindelse med fusjonen mellom TBBL og Habo er det interessant å stille spørsmål om dette potensielt innebærer en omdømmemessig risiko for hvert enkelt selskap, og den nye sammenslåtte virksomheten. Blant de fem risikotypene som nevnes av Brønn og Ihlen (2009:103) kan potensielt flere av disse knyttes opp mot fusjonen. Kapitalrisiko gjennom investeringer i å gå inn i nye markeder, operasjonell risiko knyttet til tjenesteproduksjonen, og immateriell risiko forbundet med ansatte, databaser, merkevarer, intellektuell kapital og nøkkelkompetanse. Alle faktorer som kan ha påvirkning på omdømmet.

## **2.3 The Roots of Fame**

Gjennom å undersøke selskaper i en rekke land som var vurdert som ledende i RQ-prosjektet skapte Fombrun og van Riel en teori de kalte The Roots of Fame. Teorien undersøker hva som kjennetegner virksomheter med et godt omdømme. Sentralt i dette arbeidet har vært spørsmålet om det er mulig å finne felles faktorer for hva som skaper et godt omdømme. Faktorer som har gyldighet uavhengig av geografi og marked. Selskapene ble vurdert både på bakgrunn av intern og ekstern kommunikasjon. Dette gjorde de gjennom å studere deres selvpresentasjon på internett, deres reklame, pressemeldinger, hvilken samfunnsrolle og ansvar de tok, og medieomtale av selskapene. I tillegg gjennomførte de intervjuer med lederne i en del selskaper. På bakgrunn av dette identifiserte de fem dimensjoner kritiske for et godt omdømme.

### **2.3.1 Synlighet – Vær synlig**

En av de viktigste dimensjonene for et godt omdømme er synlighet. Uavhengig av hvor godt et selskap er kan det ikke ha et godt omdømme uten synlighet (Fombrun og van Riel, 2004:86). RQanalysen bekrefter at interessentenes kjennskap til en virksomhet i de fleste tilfeller er positivt for omdømmet. Dette bekreftes også gjennom en større tilstedeværelse på alle medieplattformer av de virksomhetene som har best omdømme. De samme virksomhetene har også en større åpenhet i sin kommunikasjon, og inviterer gjennom denne interessentgruppen til dialog. Dette igjen øker deres troverdighet og fremstiller dem som mer ekte, noe som oppfattes positivt av sentrale målgrupper og bidrar til å skape legitimitet for virksomheten. Selv om Fombrun og van Riel mener å kunne påvise en sammenheng mellom markedsbudsjett og synlighet, er det like fullt slik at det ikke er mulig å kjøpe seg et godt omdømme. Dette består av flere dimensjoner enn kun synlighet, selv om denne er en viktig driver. Eksempler de bruker er bl.a. tobakkselskapet Philip Morris og AOL Time Warner. Her er interessentgruppens kjennskap til selskapet allerede tilstede, det er negativt, og økt synlighet i denne sammenhengen bidrar til potensielt å øke den negative oppfatningen som er tilstede. Her spiller media en sentral rolle, da denne kan bidra til å sette økt fokus på og forsterke både en positiv eller negativ eksponering. På denne måten kan media sies å være et tveegget sverd, som både kan bidra til et bedre omdømme, men også rive det ned. Skandalene rundt selskapet Enron, revisjonsfirmaet Arthur Anderson og WorldCom, er gode eksempler på betydningen av negativ eksponering over tid.

Fombrun og van Riel (2004) trekker opp et hovedskille innen synlighet. Disse er synlighet i

det offentlige rom og synligheten i ett marked. For hver av kategoriene er det tre undergrupper med drivere.

**Kategori: Synlighet i offentlige rom.**

- a) Street exposure. Denne driveren knytter seg til generell og bred eksponering overfor interessentgruppene. Dette er virksomheter som har stor tilstedeværelse i det offentlige rom, slik som banker, dagligvareforetninger, og kiosker.
- b) National heritage. Driveren peker på interessentgruppens identifisering av virksomheter som de mener har en nasjonal tilknytning. Fombrun og van Riel har i sin forskning funnet at det er en sammenheng mellom virksomheter som har høy RQverdi og hvorvidt de er representert med hovedkontor for virksomheten i det landet undersøkelsen er gjennomført. I Norge vil selskaper som Statoil og Elkem være gode eksempler.
- c) Media presence. Denne driveren knytter seg til tilstedeværelse og eksponering i media. Som tidligere nevnt kan redaksjonell omtale ha svært positiv effekt på en virksomhets synlighet, og avhengig av omtalen, virke positivt eller negativt inn på omdømmet. Tilstedeværelse kan også være i form av selvpresentasjon eller reklamekampanjer.

**Kategori: Synlighet i et marked.**

- a) Brand equity. Denne driveren er knyttet til virksomhetens merkevare. En sterk merkevare bidrar til stor og positiv synlighet, og finnes gjerne synlig overalt. Et eksempel på et en virksomhet med et slikt sterkt merke er Coca Cola.
- b) Exchange listings. Dette er synligheten som oppstår gjennom å børsnotere en virksomhet. Dette øker eksponeringen overfor interessentgruppene, på samme tid som det åpner for større synlighet i kapitalmarkedene. Tilstedeværelse på børsen gir en ny form for overvåking av virksomheten, da børsnoterte selskaper nøye overvåket og regulert (Fombrun og van Riel, 2004:116) I tillegg er deres synlighet global, da analytikere, investorer og finanskommentatorer ikke er bundet av geografiske grenser.
- c) Corporate citizenship. Denne driveren er knyttet til hvilket samfunnsmessig ansvar virksomheten utøver. Ved å ta ansvar for sine handlinger vil virksomheten høste positiv synlighet. Hvordan de agerer overfor ytre miljø, ansatte, lokalsamfunn, forbrukernes sikkerhet m.m. er eksempler på dette.

### 2.3.2 Distinkthet – Vær distinkt

Å være distinkt brukes i denne sammenheng i betydningen å være særegen eller unik, og er en egenskap som Fombrun og van Riel (2004) knytter til virksomheter med god anseelse.

Virksomheter som fremstår som unike er i stand til å kommunisere med alle interessentgrupper, både de interne og de eksterne, rundt kjerneverdiene som ligger til grunn for deres omdømmeplattform. Denne er skapt og kan endres over tid. Som eksempel benytter Fombrun og van Riel (2004:134) bl.a. Volvo, som har sikkerhet som sin kjerneverdi som all kommunikasjon springer ut i fra. Et sentralt poeng er i tillegg å være gjennomført i all sin kommunikasjon når man har identifisert sin nisje. I et samfunn hvor differensiering i mange markeder kan være svært vanskelig, med den konsekvens at mange virksomheter kan fremstå som like. Enten fordi de ikke har en bevissthet rundt gevinsten av å dyrke det unike, eller gjennom at markedsmekanismene tvinger dem til å ligne på sine konkurrenter for å beholde en markedsposisjon.

En omdømmeplattform kan skapes med basis i virksomhetens nøkkelaktiviteter, forventede fordeler av tjenester eller produkter, eller baseres på følelsesmessig appell. For å få frem det unike eller særegne i omdømmeplattformen skisserer Fombrun og van Riel (2004) tre teknikker som de viktigste. Slagord, unike varemerker og logoer, og storytelling. Både organisasjoner med høy og lavere RQverdi konstruerer og benytter seg av slagord. Forskjellen i gjennomslag og opplevelse hos interessentene er hvorvidt de fremstår som relevant for dem, og er lett å huske. I tillegg bør de inneholde elementer fra virksomhetens historie og gjerne en fokus på dets posisjon i markedet, eksempelvis som markedsleder.

Bruk av logo og bilder i sin selvpresentasjon er en av de mest brukte teknikkene.

Undersøkelser viser at mennesker husker ord dobbelt så ofte når dette knyttes til visuelle virkemidler som bilder<sup>8</sup>. Et godt eksempel er alle de assosiasjonene som de fleste i dagens samfunn får når de ser eplet til Apple, med eller uten selskaps eller produktnavnene knyttet til dette. I tillegg er merket særegent og skiller det fra aktuelle konkurrenter.

Den siste teknikken de referer til er storytelling. En strategisk (historie)fortelling, hvis mål er å fremme virksomhetens unike trekk og fordeler. Denne kan også bidra positivt for den interne interessentgruppen i forhold til å bygge bl.a. stolthet over egen arbeidsplass. Det er krevende å utvikle og implementere slike virksomhetsfortellinger. Fombrun og van Riel (2004:148) trekker frem at jo mer unik omdømmeplattformen er desto lettere er det å utvikle

historier rundt denne. De mener i tillegg at selv om denne teknikken kan være krevende, så er den verd det dersom den bidrar til å skille en fra konkurrentene.

### **2.3.3 Autentisitet – Vær autentisk**

En virksomhets autentisitet kan forstås som hvor ekte denne oppleves. Ektehet kommer primært gjennom at det er en sammenheng mellom det som kommuniseres og de handlinger som utføres av virksomheten. Fombrun og van Riel (2004:165) trekker frem at første steg i en slik prosess er gjennom å identifisere hva som er virksomhetsidentiteten. Dette er en oppdagelsesprosess hvis mål er å avdekke kjernen eller identiteten. Den begynner internt hvor de ansatte er aktive og sentrale deltagere. En tredelt prosess med først en gjennomgang av selvpresentasjoner både nye og gamle, intervju og fokusgrupper med medarbeiderne, og avsluttes med en kvantitativ undersøkelse blant de ansatte for å avdekke om det avdekte verdigrunnet er noe alle kan kjenne seg igjen i og være enige om. Hvis de ansatte ikke er enige i de felles identifiserte verdiene, så kan ikke virksomheten fremstå som ekte i sin kommunikasjon siden denne også er knyttet til handling. I daglig kontakt med kunder, leverandører, investorer og publikum er virksomheten avhengig av at alle formidler samme verdier og fremstår med samme identitet. Først etter at den interne prosessen er gjennomført kan virksomheten gjennomføre den eksterne delen av prosessen som går på å kommunisere ut de identifiserte kjerneverdiene.

Fombrun og van Riel (2004:163) trekker frem at en virksomhet som oppleves som ekte også i stor grad har å gjøre med omdømmebygging og omdømmehåndtering. Spesielt gjelder dette konsistent kommunikasjon mot sentrale interessentgrupper. Både under kriser og i gode tider er det derfor viktig å være konsekvent i handlinger og hva man formidler.

### **2.3.4 Åpenhet – Vær åpen**

Sterke virksomhetsomdømmer utvikles hvor virksomhetene er åpne eller transparente i forhold til sine operasjoner og handlinger (Fombrun og van Riel, 2009: 93). Åpenhet og gjennomsiktighet hjelper bygge, vedlikeholde og forsvare et godt omdømme. Interessenter bør av denne grunn få tilgang til alt relevant informasjon som knytter seg til selskapers aktuelle og fremtidige aktiviteter, samt finansiell informasjon. Åpenhet er i følge Fombrun og van Riel (2004:188) ikke et mål i seg selv, men må heller vurderes som et virkemiddel for å redusere usikkerhet eller øke tillit hos virksomhetens interessenter, eksempelvis aksjonærer.

Fokus hos Fombrun og van Riel (2004) i deres beskrivelse av åpenhet knyttet til virksomheter, er omdømme knyttet opp mot fem sentrale omdømmedimensjoner; produkt og service, visjon og lederskap, finansielle resultater, samfunnsansvar og arbeidsmiljø.

Driverne som påvirker graden av åpenhet mener Fombrun og van Riel (2004:191) kommer som følge av både internt og eksternt press og forventninger. Disse kommer fra egen organisasjon, markedet, omgivelsene i form av sosialt press, juridisk, og politisk press. Selv om mange organisasjoner ikke er åpne av egen fri vilje, så er dette noe vi i økende grad kan observere. De mange skandalene rundt bl.a. finansielle institusjoner spesielt i USA, med påfølgende konsekvenser over hele kloden har bidratt til en tillitskrise som igjen har gjort at det har vært stort behov for å fremstille organisasjonene både som solide, ærlige og åpne. Fombrun og van Riels (2004) undersøkelser indikerer at de best ansatte virksomhetene er de som er mer åpne og gjennomsiktige enn sine konkurrenter.

### **2.3.5 Konsekventhet – Vær konsekvent**

I dannelsen av en omdømmeplattform og synligheten av denne står elementene distinkt, autentisk og åpen som sentrale bærebjelker. Uten en implementering av plattformen på tvers av interessentgruppene, både internt og eksternt, og i all virksomhetskommunikasjon, vil like fullt dette arbeidet ikke realisere potensialet som ligger i dette. Fombrun og van Riel (2004:218) adresserer behovet for å være konsekvent i alle ledd i dette arbeidet, om man skal oppnå et godt omdømme på linje med de beste i RQundersøkelsene. ExxonMobil er et eksempel på en virksomhet som til tross for å ha anvendt deler av metodikken aldri har gjennomført hele prosessen. Hvis en virksomhet har pådratt seg et negativt omdømme, noe som er tilfelle i forbindelse med denne virksomheten og oljeutslippet i Alaska for nesten to tiår siden som store interessentgrupper fortsatt husker, så er det vanskelig å endre dette. Det interessante er om virksomheten ville kunne bedret sitt omdømme gjennom å være mer konsekvent i sin tilnærming til sitt omdømme arbeid, noe Fombrun og van Riel mener de ikke har vært.

Fombrun og van Riel (2004:218) lanserer en modell for implementering i fem trinn som de mener virksomheter med godt omdømme benytter:

- 1) Dialog med interessentgruppene.
- 2) Utvikling av en felles identitet, på tvers av organisasjonen.



- 3) Utvikling av felles servicestandard og implementering av et integrert kommunikasjonssystem.
- 4) Opplæring av ansatte og andre relevante interessentgrupper i å kommunisere et felles budskap basert på omdømmeplattformen. I dette ligger kommunikasjon av ønsket fortelling eller historie om virksomheten, og den felles delte identiteten.
- 5) Systematisk måling av fremgangen i implementeringen.

Selv om prosessen kan fremstå som lineær, så er det ikke nødvendigvis slik. Trinnene i prosessen kan forstås som separate moduler eller prosesser som noen ganger kommer i annen rekkefølge og i en viss grad kan skje parallelt.

I forbindelse med identifisering av interessentgruppene poengterer Fombrun og van Riel (2004) at selv om noen av interessentgruppene kan oppleves som mer viktige enn andre, herunder ansatte, investorer på grunn av kapitaltilgang eller kunder på grunn av inntekter, så er det viktig å forsøke nå flest mulig grupper. Dette også fordi i dagens informasjonssamfunn med stor åpenhet, er det lite sannsynlig at de enkelte ikke blir kjent med prioriteringer som går på bekostning av dem. Et slikt tankesett med dialog på tvers av interessentgruppene er vanskelig å gjennomføre, men anbefalt. En annen viktig kjøreregul er at om du inviterer til dialog men ikke følger denne opp, så vil dette potensielt kunne få store konsekvenser som vil være vanskelig å reversere, bl.a. som følge av tap av troverdighet.

## **2.4 Oppsummering**

Vi har i dette kapitlet beskrevet det teoretiske grunnlaget vi vil anvende i utformingen av vår undersøkelse, og som vi vil benytte i tolkningen av våre funn. Organisasjoner med godt omdømme kjennetegnes ifølge Fombrun og van Riel (2004) av stor synlighet, den er distinkt og derigjennom skiller seg ut, den er ekte, åpen, og konsekvent i sin kommunikasjon på tvers av dens interessentgrupper. Det er disse dimensjonene vi ønsker beskrive omdømmet til TBBL i forhold til.

## **3. Metodisk tilnærming**

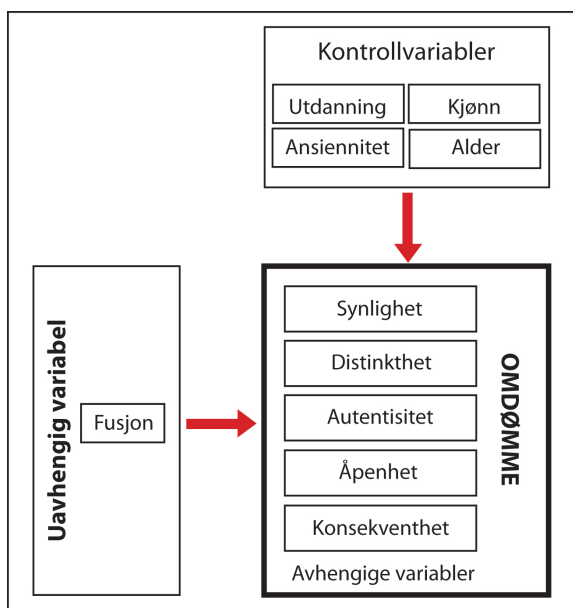
Metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri. Den kan således sies å være et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten. Hva som er virkelighet, sannhet og kunnskap finnes det derimot ulike syn på (Jacobsen, 2005).

I dette kapittel gjør vi rede for hvilken metodisk tilnærming vi har valgt å benytte for å belyse vår problemstilling. Først redegjør vi for valg av forskningsdesign og de ulike kriterier vi har vektlagt. Videre retter vi fokus på valgt datainnsamlingsmetode og operasjonalisering.

### 3.1 Forskningsmodell

I denne avhandlingen har vi valgt å legge til grunn Fombrun og van Riels fem omdømmedimensjoner, som ifølge forfatterne konstituerer et godt omdømme for organisasjoner. Vår undersøkelse av TBBLs omdømme har gitt oss en modell hvor vi betrakter omdømmedimensjonene som avhengige variabler. Vår problemstilling stiller også spørsmål om fusjon vil påvirke TBBLs omdømme. Fusjon vil dermed være vår uavhengige variabel. Gjennom vår undersøkelse har vi også til hensikt å undersøke om alder, kjønn, medlemsansiennitet og utdanning har noen kausal sammenheng og påvirkning på virksomhetens omdømme. Disse betrakter vi som undersøkelsens kontrollvariabler. For å undersøke vår problemstilling vil modellens variabler danne grunnlag for bivariate korrelasjonsanalyser, multiple regresjonsanalyser, og bivariate krysstabeller.

Innledningsvis ble det nevnt at fokus på omdømme og bygging av dette er en av de store hovedtrendene innen nyere tids organisasjonstenkning. Vi mener vår forskningsmodell er interessant bl.a. fordi temaet omdømme knyttet til vår problemstilling, virksomhetstype og valgte teori, i liten grad er forsket på fra før av. Vår forskningsmodell gir derav grunnlag for ny forskning innen feltet.



Figur 3: Forskningsmodell - sammenhengen mellom avhengige, uavhengige og kontrollvariabler på omdømme

### 3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign står sentralt i alle analyser, da dette valget kan ha betydning for hvilke resultater analysen vil gi. Et forskningsdesign innebærer at man har en strukturert plan for hvordan man skal gå frem for å gjennomføre analysen. Dette er en viktig prosess, da undersøkelsesopplegget har stor påvirkning på undersøkelsens validitet og reliabilitet.

De ulike undersøkelsesoppleggene klassifiseres etter om man skal studere en populasjon intensivt (dybden) eller ekstensivt (bredden). Det ekstensive opplegget kalles også for utvalgsundersøkelser, dette som følge av at man opererer med store utvalg av enheter. Hensikten med ekstensive opplegg er å gå i bredden for å få en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster. Å gå i bredden øker også muligheten for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon. Slike undersøkelser egner seg spesielt godt når man ønsker å få fram forskjeller og likheter mellom flere variabler, og passer dermed godt hvis man ønsker å kartlegge sammenhenger mellom ulike forhold. En utfordring med ekstensive undersøkelser er at informasjonen kan bli overfladisk og styrt av hva man inkluderer i spørreskjemaet. Forskningsdesignet må også ta hensyn til om undersøkelsen har til hensikt å utforske (eksplorerende design), beskrive (deskriptiv design) eller forklare (kausalt design) noe (Jacobsen, 2005).

Vi har valgt å gjennomføre en casestudie gjennom et spørreskjema. En slik studie gir oss muligheten til å studere problemstillingen grundig og i detalj, samt gir oss inngående kjennskap og en dypere forståelse for organisasjonen som studeres, avgrenset i tid og rom. Slike studier fokuserer på kontekst og samspillet mellom mennesker (Jacobsen, 2005:92-96).

I vår studie er casen TBBL og fenomenet (variabelen) som skal undersøkes er omdømme. Vi ønsker å gå i bredden for å få en generell beskrivelse av omdømmet til TBBL på et gitt tidspunkt, og har derfor gjort en tverrsnittstudie av dette. Dette tidspunktet samsvarer med tidsrommet spørreundersøkelsen ble gjennomført, og gir et situasjonsbilde av omdømmet til TBBL. Endringer over tid blir dermed ikke målt her. Dette kan sies å være en ulempe med denne type studie (Jacobsen, 2005). Vi oppfatter likevel at vi vil få den informasjon vi trenger for å kunne besvare vår problemstilling.

Gjennom vår valgte teori har vår problemstilling til hensikt å avdekke ny kunnskap om de av variablene som kan bidra til å påvirke TBBLs omdømme som organisasjon på et gitt

tidspunkt, samt undersøke om omdømme påvirkes av fusjonen mellom TBBL og Habo. Vi vil derfor benytte et deskriptivt forskningsdesign. Dette vil være ny kunnskap for TBBL, da en slik intern omdømmeundersøkelse ikke tidligere har vært gjennomført i dette omfang, eller i bruk av denne typen vitenskapelige metoder. Funn fra undersøkelsen vil i tillegg kunne skape underlag for organisasjonens fremtidige strategiprosesser, samt gi konkrete verktøy i det videre arbeidet for den nye virksomheten etter gjennomført fusjon.

En kvantitativ tilnærming er strukturert og systematisert og tar sikte på å formidle forklaringer. En slik tilnærming samler inn informasjon som omkodes til tall, og har som premis at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tallverdier som reflekterer denne. Denne informasjon behandles videre ved hjelp av statistiske teknikker, hvor spørsmålsskjema med faste svaralternativer er det klassiske kvantitative måleinstrumentet (Jacobsen, 2005). Slik tilnærming gir både fordeler og ulemper man må være bevisste. Fordelen ved bruk av spørreskjema er at informasjonen standardiseres og dermed lett kan behandles ved å benytte statistiske hjelpemidler. Kostnadene er i tillegg lav ved at spørreskjema kan sendes ut via e-post til respondentene. Undersøkelsen kan videre gjennomføres fra ett sted, og det er få personer involvert i arbeidet. Respondentens sikres i tillegg anonymitet ved bruk av standardisert spørreskjema (Jacobsen, 2005:132-134), noe som er en fordel da dette bl.a. gjerne gjør at flere deltar i undersøkelsen fordi de føler anonymiteten gjør at de kan uttrykke seg friere.

Tilnærmingen har sin svakhet i intern gyldighet. Bruken av spørreskjema kan medføre stort frafall som følge av eksempelvis manglende forståelse av spørsmålene og nærhet til problemstillingen. Gjennom bruk av spørreskjema tillegges respondentene spesielle meninger gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer, noe som kan medføre at respondentene ikke svarer sant, siden deres mening fullt ut ikke helt er dekket av svaralternativet. Ved å betrakte mange enheter kan heller ikke undersøkelsen gå i dybden av et fenomen, og dermed kan bruken av spørreskjema gi undersøkelsen et overfladisk preg. På den annen side vil høy standardisering kunne eliminere tilfeldige målefeil, og dermed gi mer pålitelige data (Jakobsen, 2005:132-134).

### 3.3 Datainnsamlingsmetode

Vi benytter en deduktiv strategi for datainnsamling, hvor vi starter med noen antagelser, for deretter å samle inn empiri for å belyse vår problemstilling. Datainnsamlingsmetoden vi velger å anvende er kvantitativ i form av en spørreundersøkelse.

Vår omdømmeundersøkelse ble gjennomført i tidsrommet 28.februar til 16.mars 2012. Vi valgte å la undersøkelsen være tilgjengelig så pass lenge på grunn av vinterferie i Tromsø. Spørreskjema ble sendt ut til 4011 respondenter som hadde registrert sin e-postadresse hos TBBL. I tillegg til spørreskjema ble et oversendelsesbrev lagt ved, der det ble redegjort for bakgrunn for undersøkelsen. Det ble også poengtert at undersøkelsen var anonym for å sikre høyere svarprosent, samt at ved deltakelse i undersøkelsen fikk man muligheten til å være med i trekning av en iPad2. Det ble i tillegg lagt inn to purringer i QuestBack for å sikre høyere svarprosent. Første purring ble gjort etter 3 dager, den siste etter 12 dager.

Ved avslutning av omdømmeundersøkelsen vår var det 1098 respondenter som hadde svart. Totalt utgjorde dette en svarprosent på 27,39 %, fordelt på 53,1 % kvinner og 46,9 % menn. Dette er i følge Jacobsen (2005) ikke tilfredsstillende. Tommelfingerregelen er at svarprosent over 50 % er tilfredsstillende. Videre sier han at det ikke er antall som faller fra, men hvem som faller fra (systematisk skjevt frafall) som er av betydning. Et slikt frafall vil gjøre resultatene fra undersøkelsen usikre. Jacobsen sier videre at dersom det er mulig, bør man forsøke å kartlegge hvem som har falt fra undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Denne oversikten har vi ikke hatt mulighet for å kunne gjøre, da undersøkelsen er anonymisert, og vi vet derfor ikke hvem som har falt fra i vår undersøkelse. Likevel har vi sett på mulige generelle frafallsårsaker, som vi vurderer kan være plausible og av betydning.

Vårt første frafall ser vi allerede dukke opp når vi går fra den teoretiske populasjonen, som er alle de vi ønsker å uttale oss om, som i vårt tilfelle er TBBLs 13 515 medlemmer pr 31.12.2011, til den faktiske populasjonen som er på 4011 medlemmer. Årsak til dette frafallet er at TBBL ikke har e-postadresser registrert på samtlige medlemmer. Dette kommer av flere grunner. Først at medlemsdata samles over tid, og fullstendig revisjon er svært omfattende på en medlemsmasse av denne størrelsen. Enkelte har i tillegg ikke e-postadresse, eller ønsker ikke å være registrert med en slik. Det har til nå heller ikke vært krav fra organisasjonen om en slik registrering av medlemsdata. Til tross for forskjellige oppdateringer og revisjon av data er det med slikt høyt medlemsantall en stor utfordring å ha ajourførte data til en hver tid.

Dette også som følge av at medlemmer, og i samfunnet generelt, ofte endrer e-postadressene sine.

Andre årsaker til frafall i vår undersøkelse kan være at respondenten ikke har mottatt undersøkelsen som følge av at denne blir registrert som ”spam”, og dermed ikke har kommet frem. Selv om dette kan være en kilde til frafall, så vurderes ikke den som særlig stor, da Questback er et CRM-system som gjør at brannmuren, eller sikkerhetsprogrammet, til den enkelte leser e-posten som en enkeltsending i stedet for en gruppesending. Dette gjør at datasystemene under normale betingelser ikke klassifiserer dette som spam eller useriøs e-post. Andre utfordringer ved utsendelse av en spørreundersøkelse per e-post er at respondentene ikke ønsker å ta seg tid til å svare. Dette er sannsynligvis den største årsaken til frafall. Andre årsaker kan være at respondentene ikke opplever at de er interessert i vår problemstilling, og dermed lar være å svare (Jacobsen, 2005:276-300). Spørreskjemaets lengde kan i tillegg være en medvirkende årsak til lavere svarprosent enn forventet. Vår undersøkelse med 52 spørsmål var beregnet til å ta fem minutter å besvare, noe som kan oppfattes som for lang tid for enkelte. Jo lengre en undersøkelse er, samt jo mer tid og innsats det kreves av respondenten, dess flere vil reservere seg mot å delta. Dette til tross for belønning for deltagelse i og gjennomføring av undersøkelsen.

### **3.4 Operasjonalisering**

Innsamling, bearbeiding og koding av data kalles måling. For at vi skal kunne gjøre vår undersøkelse målbar må vi operasjonalisere hvilke av våre empiriske fenomener som faller inn under de teoretiske begrepene. Dette innebærer at vi konkretiserer begrepene som vi ønsker å måle til indirekte spørsmål (Jacobsen, 2005: 234-238). Dette har vi gjort gjennom å definere de ulike undersøkelsesspørsmålene som kan gi svar på våre respondenters holdninger til TBBLs omdømme, og om fusjon vil påvirke dette.

I dette kapitlet vil vi operasjonalisere begrep fra anvendt teori, Fombrun og van Riels omdømmedimensjoner i ”The Roots of Fame” (2004). Alle begrepene i undersøkelsen er knyttet til et sett med påstander som besvares med en skala fra helt uenig (1) til helt enig (5) i forhold til påstandens innhold.

#### **3.4.1 ”Be visible”**

Den første dimensjonen hos Fombrun og van Riel i ”The Roots of Fame” er ”Be visible”. Begrepet har vi valgt å kalle synlighet.

Ved måling av denne dimensjonen har vi som formål å kartlegge hvordan våre respondenter opplever TBBLs kommunikasjon og tilstedeværelse i det offentlige rom, og i et marked. Vi tenker her på hvordan TBBL oppfattes i media, og andre kanaler som eksempelvis internett, medlemsblad og nyhetsbrev, samt hvordan informasjonsflyten til medlemmene oppleves. Synlighet omfatter også generell kommunikasjon eksternt til ikke-medlemmer.

Ved måling av begrepet synlighet har vi valgt å benytte følgende påstander:

- *TBBL er synlig i mediebildet, for eksempel gjennom mediedekning eller annonsering*
- *TBBLs internettsider er brukervennlige og gir god og oppdatert informasjon*
- *Medlemsbladet BOLYST er sentral og god kilde til informasjon om TBBL og boligselskaper*
- *TBBL er synlig i sosiale medier som eksempelvis Facebook*
- *TBBL er godt kjent i Tromsø*
- *TBBL har lykket med å profilere borettslag i Tromsø på en positiv måte, for eksempel media, artikler og annonsering*
- *TBBL vil bli mer synlig/kjent etter fusjonen med Harstad Boligbyggelag (Habo)*
- *TBBL er en aktiv og sentral aktør i den boligpolitiske debatten*
- *TBBL oppfattes som en stor og profesjonell organisasjon*
- *TBBL er godt synlig gjennom sponsorater, som idrettslag og andre kulturaktiviteter*

### 3.4.2 "Be distinctive"

Fombrun og van Riels andre dimensjon har vi kalt distinkthet. Formålet med måling av distinkthet, også forstått som det særegne eller unike, er å kartlegge hvordan respondentene oppfatter TBBLs evne til å kommunisere virksomhetens kjerneverdier, som ifølge Fombrun og van Riel (2004) er knyttet til organisasjonens omdømmeplattform.

Ved måling av begrepet distinkthet har vi valgt å benytte følgende påstander:

- *TBBL skiller seg fra tilsvarende boligbyggelag i landsdelen/landet ved at det har et sterkt fokus på medlemmene sine*
- *TBBL har et klart varemerke/tydelig profil*
- *TBBL har unike og relevante fordeler for sine medlemmer*
- *TBBLs logo er godt kjent i eiendomsmarkedet*
- *TBBK vil miste sin særegenhet ved fusjon med Habo*
- *TBBLs slagord "kunnskap og kompetanse siden 1966" er kjent og beskrivende for organisasjonen*

### 3.4.3 "Be authentic"

Denne dimensjonen kaller vi autentisitet, her forstått som ektehet. Ved måling av TBBLs autentisitet har vi som formål å kartlegge hvor ekte organisasjonen oppleves, om det er sammenheng mellom det som kommuniseres og de handlinger som utøves.

Ved måling av begrepet autentisitet har vi valgt følgende påstander:

- *TBBL oppleves som å holde det den lover*
- *Det er samsvar mellom medlemstilbudene TBBL tilbyr og det du som medlem får*
- *TBBL tar på alvor tilbakemeldinger fra medlemmene sine ved at disse blir fulgt opp*
- *Det er samsvar mellom TBBLs visjon og den måten organisasjonen fremstår på overfor sine medlemmer*
- *Det er samsvar mellom TBBLs forretningside og den måten organisasjonen fremstår på overfor sine medlemmer*
- *Det er samsvar mellom verdiene og mitt inntrykk av organisasjonen*

#### **3.4.4 "Be Transparent"**

Denne dimensjonen kaller vi åpenhet. Ved måling av dimensjonen "åpenhet" ønsket vi å kartlegge om TBBL oppleves som tilgjengelig, åpen og gjennomiktig både som organisasjon, og måten virksomheten agerer på i forhold til sine interessentgrupper. I følge Fombrun og van Riel (2004) kan åpenhet forstås som et virkemiddel for bl.a. å redusere usikkerhet eller øke interessentenes tillit til organisasjonen.

Ved måling av begrepet åpenhet har vi valgt følgende påstander:

- *TBBL fremstår som åpen og demokratisk når det gjelder formelle beslutninger, for eksempel i forbindelse med vedtaket om en fusjon*
- *Som medlem har jeg tilgang til all informasjon som er nødvendig til å gi med innsyn i TBBLs drift*
- *Som medlem får jeg tilstrekkelig med informasjon vedr TBBLs visjon, verdier, fremtidsplaner, resultater m.m.*
- *På TBBLs nettsider er det lett å finne frem til de som er ansvarlige for ulike oppgaver*
- *TBBL fører en "åpen dør" politikk der medlemmene opplever at de kan ta kontakt med ansatte ved behov*
- *Jeg føler mitt medlemskap/eierskap gir med medbestemmelse i hvordan selskapet skal utvikles og drives*
- *Medlemmene er aktivt med på å utforme TBBLs tilbud og profil*
- *Medlemmene ønsker om tjenester og medlemsfordeler er tydelig reflektert i de tilbud som gis av TBBL*
- *Som medlem er jeg godt kjent med hvem som sitter i ledelsen i organisasjonen*

#### **3.4.5 "Be consistent"**

Denne dimensjonen har vi kalt konsekventhet. Med konsekventhet har vi som formål å måle om det er samsvar i måten TBBLs organisatoriske identitet formidles og oppleves av respondentene. I følge Fombrun og van Riel (2004) er dimensjonen konsekventhet bl.a. sentral for å forstå betydningen for en virksomhet av å implementere en omdømmeplattform på tvers av interessentgruppene.



Ved måling av begrepet konsekventhet har vi valgt følgende påstander:

- *TBBL ønsker å være, og oppfattes som en profesjonell samarbeidspart*
- *Det er samsvar mellom informasjonen medlemmene får og det som formidles til de som ikke er medlemmer*
- *TBBLs profil oppfattes som tydelig i eiendomsmarkedet*
- *En fusjon med Habo vil gjøre TBBL mer anonym, fordi organisasjonen blir større og ikke lenger kun dekker markedet i en by*
- *Fusjonen med Habo åpner for muligheten til å skape en ny og spennende synliggjøring av boligsamvirket*
- *TBBLs rolle som boligsosial aktør i eiendomsmarkedet er viktig (omsorgsboliger, seniorboliger, ungdomsboliger, boliger for vanskeligstilte og personer med funksjonshemninger)*
- *Mener du at TBBLs visjon og verdier formidler et budskap som er sammenfallende*

### 3.5 Utvikling av spørreskjema

Vi har valgt å gjennomføre vår omdømmeundersøkelse ved å benytte spørreskjema per e-post til våre respondenter. Spørreskjema danner grunnlag for vår videre dataanalyse. Skjemaet<sup>9</sup> består av fem begreper med tilhørende undersøkelsesspørsmål. Til sammen består undersøkelsen av 52 spørsmål.

De første 10 spørsmålene er generelle spørsmål for å undersøke forhold rundt våre respondenter. Vi kartlegger demografiske variabler som kjønn, fødselsår, når respondenten ble medlem i TBBL, antall i husstanden, hvorfor respondenten ble medlem i TBBL m.m. Spørsmålene 12 til 52 er påstander som har til hensikt å gi beskrivelse av de fem dimensjonene som i følge Fombrun og van Riel danner grunnlag for et godt omdømme for virksomheter. Gjennom dette ønsker vi å måle respondentenes holdning til hvordan de oppfatter TBBLs omdømme.

Vår respondentgruppe er sammensatt da de representerer flere av TBBLs sentrale interessentgrupper. Dette skyldes primært at TBBL er en medlemsseid organisasjon, hvor medlemmene både er eiere, men også i mange tilfeller er kunder, hvor bl.a. boligselskapene de bor i kjøper produkter og tjenester gjennom boligbyggelaget.

Vi har forsøkt å tilpasse de teoretiske begrepene slik at våre respondenter har bedre forutsetning for å forstå hva vi ønsker å undersøke. På disse spørsmålene bes respondentene om å angi i hvilken utstrekning de er ”enig” eller ”uenige” i en serie av påstander om det fenomenet vi ønsker å måle holdningen til. Vi har benyttet en svarskala med fem lukkede svaralternativer; ”helt enig”, ”enig”, ”verken enig eller uenig”, ”uenig” og ”helt uenig”. Denne type svarskala kalles for Likert-skala (Gripsrud og Olsen, 2000). Med denne type skala

ønsker vi å sikre at de aspektene vi ønsker å måle, er uttrykk for den samme underliggende dimensjonen. Det vil si at de påstandene vi ber respondentene ta stilling til, bare er forskjellige empiriske uttrykk for den samme holdningsvariabelen på teoriplanet (Gripsrud og Olsen, 2000). Undersøkelsens siste spørsmål er åpent for respondenten og gir mulighet for å komme med egne synspunkter på TBBLs omdømme.

Kvalitetssikring av spørreundersøkelsen er viktig. En lav svarprosent kan produsere mer usikkerhet i resultatene enn et lite utvalg. Spørreskjema i vår undersøkelse er derfor konstruert med tanke på å minimere belastningen for respondenten (Jacobsen, 2005). Vi gjennomførte en pretest av spørreskjema ved å sende det først til veileder. Formålet var å få tilbakemelding på hvorvidt spørsmålene var enkle å forstå, eller om de kunne være en medvirkende årsak til frafall og responsfeil, gjennom at respondenten kunne finne det vanskelig å forstå disse. Etter pretesten ble spørreskjemaet sendt til våre respondenter via e-post. Vi benyttet spørre- og rapporteringsverktøyet QuestBack til utsendelsen. Dette er et verktøy som gjør av vi på en enkel måte kan samle inn og bearbeide data, for så å eksportere dette til vårt valgte statistikkprogram SPSS. Ved bruk av QuestBack opplever vi at datasikkerheten blir godt ivaretatt, samt at vi kan sikre respondentenes anonymitet. Dette er igjen positive signaler til respondentene for å oppnå høy svarprosent.

### **3.6 Utvalg**

Enheter kan deles inn i to grupper, populasjon og utvalg. Mens populasjonen er summen av alle mulige man ønsker å si noe om, er utvalget et mindre antall enheter trukket fra den samme populasjonen. Et utvalg er med andre ord en mindre del av et større hele. Forbindelsen mellom populasjon og utvalg står sentralt i statistisk metode (Midtbø, 2007: 30)

Vi har definert vår populasjon som alle medlemmer i TBBL. Disse har allerede gjort et valg gjennom å bli medlem av organisasjonen, og vi legger derfor til grunn at de har en oppfatning eller holdning til TBBLs omdømme som følge av deres erfaringer gjennom medlemskapet. Derfor betrakter vi vår undersøkelse som en intern omdømmeundersøkelse. I gjennomføring av undersøkelsen har vi valgt å henvende oss til alle som er over 18 år, og som har registrert sin e-postadresse i TBBLs medlemsdatabase. Et slikt bekvemmelighetsutvalg (Jacobsen, 2005: 276-300) er i vår vurdering den mest hensiktsmessige måten for oss å nå våre respondenter på med henblikk på tid og kostnader.

Vårt utvalg betraktes som en mindre gruppe av TBBLs medlemsmasse, men da vi ikke har foretatt et sannsynlighetsutvalg, vil vårt utvalg ikke være tilfeldig og vi har dermed ikke et utvalg som sikrer representativitet. Vi kan med andre ord ikke statistisk generalisere fra vårt utvalg. Dette innebærer at den eksterne gyldigheten ikke er tilfredsstillende, men vi vil likevel kunne si noe om denne undersøkte gruppens holdninger til TBBLs omdømme, og en fusjons påvirkning på det.

I kapittel 3.3 har vi nevnt mulige årsaker til frafall i vår anvendte datainnsamlingsmetode, noe som også er en illustrasjon på grunnlaget for vårt utvalg. Selv om vårt utvalg er en mindre gruppe av TBBLs medlemmer, oppfatter vi at det er viktig å synliggjøre hvorfor utvalget ikke utgjør en større del av den teoretiske totalpopulasjonen.

Utvalget vårt er representert fra 18 år og oppover. Totalt medlemstall pr 31.12.2011 er 13 515. Den teoretiske undersøkelsespopulasjonen, dvs. medlemmer over 18 år, er på 12 627, og vår faktiske undersøkelsespopulasjon er på 4011. Kjønnsmessig fordeling på den teoretiske undersøkelsespopulasjonen er 48,28% menn, og 51,72% kvinner. I vår faktiske populasjon er 48,39% menn, og kvinner 51,61%. Selv om vårt utvalg ikke er representativ med henblikk på kjønnsfordeling, finner vi det like fullt riktig å opplyse om fordelingstallene. Dette fordi vi i våre senere analyser benytter kjønn som en av våre kontrollvariabler.

## **4. Datakvalitet**

I dette kapitlet redegjør vi for resultatet av datainnsamlingen. Innledningsvis gjennomfører vi deskriptiv statistikk som er en grunnleggende statistikk av kvantitativ data. Dette gjør vi for å kartlegge det typiske svaret og hvor stor variasjon det er i fordelingen. Videre tar vi for oss måleproblematikk hvor undersøkelsens validitet og reliabilitet står sentralt. Ved hjelp av faktoranalyse vil vi fange opp om vårt spørreskjema fungerer i henhold til formål, hvor vi også forenkler datasettet til et mindre sett underliggende variabler. Med dette konstruerer vi samlende indekser for hver av de ulike omdømmedimensjonene som danner grunnlag for de videre analysene vi har til hensikt å gjennomføre.

### **4.1 Deskriptiv statistikk**

Ved hjelp av deskriptiv statistikk får vi oversikt over dataene, og kjennskap til hvordan respondentene har svart. I vår gjennomførte deskriptive statistikk<sup>10</sup> ser vi høyeste og laveste svar, gjennomsnittsverdi, og standardavvik, samt skjevhet og kurtose som viser

fordelingsegenskapene for hvert spørsmål. Dette fordi vi i det videre arbeid skal kunne utføre statistiske analyser som er basert på normalfordelingen.

### **Oppsummering av deskriptiv statistikk**

Vi ser at for spørsmål 12 – 21 som har til hensikt å beskrive TBBLs synlighet, varierer gjennomsnittet for hvert av spørsmålene mellom 2,90 til 4,31. Tilhørende median ligger mellom 3 og 4, og derav er standardavviket lavt. Dette indikerer at de fleste av respondentene har sagt seg ”verken enig eller uenig” med en svak dreining mot påstanden ”enig”. Vi finner her negativ skjevhet på spørsmålene 14, 16, 17 og 20. I praksis vil dette si at de fleste av respondentene har sagt seg enig i disse påstandene, samtidig som at det forekommer tilfeller av det motsatte, altså uenig, som gjør at fordelingen får en lang venstre hale. Spørsmålenes kurtose varierer mellom 1,255 og 6,491. Høyeste verdi finner vi på spørsmål 16 om ”TBBL er godt kjent i Tromsø”, noe som betyr at de fleste har sagt seg enig og helt enig i denne påstanden.

På spørsmålene 22 – 27 som har til hensikt å beskrive distinkthet varierer gjennomsnittet for hvert av spørsmålene mellom 2,89 til 4,01. Vi ser også her at tilhørende median ligger mellom 3 og 4. Standardavviket er dermed lavt. Også blant disse spørsmålene har de fleste respondentene har sagt seg ”verken enig eller uenig” med en svak dreining mot påstanden ”enig”. Vi finner her negativ skjevhet på spørsmålene 23 til 25. Dette innebærer at de fleste av respondentene har sagt seg enig i disse påstandene, samtidig som at det forekommer tilfeller av det motsatte, altså uenig, som gjør at fordelingen får en lang venstre hale. Kurtosen varierer mellom 0,812 og 6,266. Høyeste kurtose finner vi på spørsmål 25 hvor respondentene har vurdert om TBBLs logo er godt kjent i eiendomsmarkedet. Dette betyr at de fleste har sagt seg enig og helt enig i denne påstanden.

Spørsmålene 29 – 34 har til hensikt å beskrive autentisitet. Her varierer gjennomsnittet for hvert av spørsmålene mellom 3,21 til 3,67. Vi ser også at tilhørende median ligger mellom 3 og 4. Standardavviket er dermed lavt. Igjen finner vi at de fleste respondentene har sagt seg ”verken enig eller uenig”, med en svak dreining mot påstanden ”enig”. Vi finner her negativ skjevhet på spørsmålene 29, 30 og 34. Dette innebærer at de fleste av respondentene har sagt seg enig i disse påstandene, samtidig som at det forekommer tilfeller av det motsatte, altså uenig. Dette gjør at fordelingen får en lang venstre hale. Kurtosen ligger jevnt og varierer mellom 2,802 og 3,444.

Svarene på spørsmålene 35 – 43 som har til hensikt å beskrive åpenhet, varierer gjennomsnittet for hvert av spørsmålene mellom 2,76 til 3,50. Spørsmålenes median ligger mellom 3 og 4. Standardavviket er lavt, med unntak for spørsmål 43 som stiller påstanden ”Som medlem er jeg godt kjent med hvem som sitter i ledelsen i organisasjonen”. Her ser vi en variasjon i svarene som avviker fra øvrige samlede spørsmål. På dette spørsmålet har respondentene sagt seg ”verken enig eller uenig” med dreining mot påstanden ”uenig” til ”helt uenig”. På spørsmålene 38 og 39 finner vi negativ skjevhet. Dette innebærer at de fleste av respondentene har sagt seg enig i disse påstandene, samtidig som at det forekommer tilfeller av det motsatte, altså uenig, som gjør at fordelingen får en lang venstre hale. Kurtosen varierer mellom 0,398 og 3,086.

Spørsmålene 44 – 50 har til hensikt å beskrive konsekventhet. Her varierer gjennomsnittet for hvert av spørsmålene mellom 2,91 til 3,82. Median ligger også her mellom 3 og 4, og standardavviket er lavt. Blant disse spørsmålene har de fleste respondentene sagt seg ”verken enig eller uenig” med en meget svak dreining mot påstanden ”enig”. Her finner vi negativ skjevhet på spørsmålene 44, 46, 49 og 50. Dette innebærer at de fleste av respondentene har sagt seg enig i disse påstandene, samtidig som at det forekommer tilfeller av det motsatte, altså uenig, som gjør at fordelingen får en lang venstre hale. Kurtosen varierer mellom 1,348 og 5,266.

## **4.2 Måleproblematikk**

Måleproblematikk handler om i hvilken grad vi har klart å måle det vi har spesifisert i vår forskningsmodell gjennom vårt instrument for datainnsamling, som for vår del er spørreskjema. Dersom vi skal benytte innsamlet data i en statistisk analyse, samt trekke troverdige konklusjoner på bakgrunn av denne, må vi først kunne fastslå undersøkelsens validitet og reliabilitet. Ved samfunnsvitenskapelige studier er dette to sentrale begreper som avgjør kvaliteten på studiet. Vi vil først se på validiteten av våre data før vi undersøker reliabiliteten.

### **4.2.1 Validitet**

Enhver undersøkelse er beheftet med usikkerhet. Denne usikkerheten varierer med både svarfordelingen og med antall respondenter. Jo færre respondenter, jo større blir usikkerheten. Skal vi kunne bruke våre data i en statistisk analyse, og trekke troverdige konklusjoner på bakgrunn av den, må vi først fastslå om vi har målt det som er våre begreper og variabler i

undersøkelsesmodellen. Dette betegnes som validitet, og består av en intern og en ekstern form. Intern validitet handler om målenes evne til å representere de teoretiske begrepene, mens ekstern validitet handler om resultatenes gyldighet utover utvalget som analyseres (Midtbø, 2007). Problematikken rundt ekstern validitet og generalisering er belyst i drøftingen av vårt utvalg.

I vår undersøkelse er det naturlig å vurdere om våre undersøkelsesspørsmål, er dekkende for at vi skal kunne si noe om TBBLs omdømme, og en fusjons eventuelle påvirkning på dette. Ved hjelp av operasjonaliseringen, vist i kapittel 3, ble spørsmålene i vår undersøkelse utformet. Validitetsfeil i undersøkelsen kan bl.a. oppstå dersom spørsmål som er stilt ikke oppfattes av respondentene som relevant for begrepene de er tenkt å dekke. Det samme vil være tilfelle dersom andre relevante og dekkende spørsmål, er utelatt. Dette vil vi undersøke ved hjelp av en faktoranalyse.

#### **4.2.2 Faktoranalyse**

Instrumentvalidering handler om å kontrollere at spørreskjemaet vi har utviklet fungerer i forhold til vårt formål. Dette innebærer at vi må undersøke om spørsmålene gjenspeiler de begreper og variabler vi har beskrevet i vår forskningsmodell. For å kunne gjøre dette anvender vi faktoranalyse. Dette er en metode som analyserer strukturer av korrelasjoner i vårt datasett som består av flere spørsmål. Ved bruk av faktoranalyse blir det foretatt en datareduksjon, som innebærer en forenkling av datasettet til et mindre sett underliggende variabler. Disse vil senere i avhandlingen omtales som indekser.

Ved hjelp av faktoranalyse testes konvergent validitet, noe som innebærer en test om våre respondenter har svart systematisk likt på spørsmål for en og samme variabel. Vi tester også i hvilken grad våre variabler måler ulike ting. Dette kalles diskriminant validitet. Når vi gjennomfører en faktoranalyse forutsettes det at variablene er på kontinuerlig målenivå, er videre egnet for spørsmål med skalaalternativ, samt at respondentene har benyttet hele skalaen i sine besvarelser. Ved gjennomført deskriptiv statistikk med normalitetsmåling ser vi at vår undersøkelse innfrir disse forutsetningene, og vi kan dermed utføre denne analysen.

I gjennomføringen av vår faktoranalyse benytter vi et egenverdikriterium som sier at faktorer med en egenverdi større eller lik 1 skal beholdes. Med dette trekkes det ut klynger av variabler som forklarer mer enn hver enkeltstående variabel isolert. Disse utgjør for oss våre

omdømmebegrep. En vanlig tommelfingerregel er å sette faktorloadingen til 0,5 eller høyere, men også minstekrav om at disse bør være over 0,3 benyttes ofte. Dette har vi lagt til grunn i vår faktoranalyse. Loadingen kan sammenlignes med en korrelasjonskoeffisient, noe som indikerer graden av korrelasjonen mellom faktorene og variablene. Vi har i tillegg satt krav om at indikatorene skal lade minst 0,1 høyere verdi på relevant faktor enn på andre faktorer.

Tabell 1: Faktoranalyse - Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
<b>Aute5</b>	<b>,700</b>					
<b>Aute6</b>	<b>,699</b>			,115		,120
<b>Aute1</b>	<b>,686</b>					
<b>Aute4</b>	<b>,618</b>			,121		
<b>Aute3</b>	<b>,605</b>			,279		-,127
<b>Aute2</b>	<b>,557</b>				,232	
<b>Syn9</b>	<b>,549</b>		,196	-,179	,230	
<b>Kons1</b>	<b>,475</b>					,387
<b>Dist3</b>	<b>,409</b>		,177		,303	
<b>Dist2</b>	<b>,361</b>		,288		,208	,119
<b>Kons4</b>		<b>,858</b>				
<b>Dist5</b>		<b>,838</b>				,129
<b>Syn7</b>		-,248	<b>,694</b>			,154
<b>Syn4</b>	-,157		<b>,609</b>	,150	,120	
<b>Syn10</b>	,140		<b>,510</b>		,115	
<b>Syn8</b>	,265		<b>,486</b>		,119	
<b>Dist6</b>	,293	,145	<b>,444</b>	,227		
<b>Dist1</b>	,359	,109	<b>,375</b>			
<b>Åpen6</b>	,159		,118	<b>,612</b>		
<b>Åpen9</b>	-,175		,293	<b>,587</b>		
<b>Åpen7</b>	,172		,185	<b>,577</b>		
<b>Åpen2</b>	,239			<b>,497</b>	,142	,128
<b>Åpen4</b>			-,158	<b>,494</b>	,402	
<b>Åpen3</b>	,169			<b>,425</b>	,188	,184
<b>Åpen8</b>	,203			<b>,425</b>	,158	,168
<b>Åpen1</b>	,236	-,180	,115	<b>,323</b>		,233
<b>Syn5</b>				-,198	<b>,740</b>	,155
<b>Syn3</b>					<b>,630</b>	
<b>Syn2</b>				,265	<b>,623</b>	-,192
<b>Syn1</b>	-,140		,227	,171	<b>,568</b>	
<b>Syn6</b>	,159		,241		<b>,363</b>	,146
<b>Kons6</b>						<b>,716</b>
<b>Kons5</b>	-,109	-,478	,128	,104		<b>,517</b>
<b>Kons3</b>	,178	,142			,187	<b>,490</b>
<b>Kons2</b>				,281		<b>,443</b>
<b>Kons7</b>	,322			,108		<b>,440</b>
<b>Dist4</b>	,140	,182	,166	-,178	,270	<b>,437</b>
<b>Åpen5</b>	,297		-,113	,241	,127	<b>,319</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Av vår faktoranalyse ser vi seks faktorer med tilhørende spørsmål fra undersøkelsen. Dette er

i utgangspunkt en faktor mer enn det vår valgte teori sier et godt omdømme innebærer. Hvert spørsmål kan kun tilhøre en faktor. Vi sikrer derfor at hver faktor er entydig definert, og at den er definert forskjellig fra de andre faktorene. Dette er en indikasjon på at vi har diskriminant validitet. For å sikre stabilitet og robusthet i våre målinger er det vanlig å bruke faktorer der det er minimum tre spørsmål som tilfredsstillende våre krav om reliabilitet. Vi har nå samlet de av spørsmålene som best beskriver hver av Fombrun og van Riels omdømmedimensjoner under en felles faktor, heretter kalt indeks. Disse indeksene representere hver av våre omdømmebegrep; synlighet, distinkthet, autentisitet, åpenhet og konsekventhet.

#### 4.2.3 Reliabilitet

For å måle reliabiliteten benytter vi metoden Cronbach's alfa i SPSS. Ved å gjennomføre denne testen får vi indikasjoner på hvilke spørsmål som er lavt korrelert med andre spørsmål, og dermed åpner for utelatelse ved videre analyser. En tommelfingerregel som brukes er at alfa skal være større enn 0,7, men ikke for nær 1, for at indeksen skal være tilfredsstillende (Gripsrud og Olsen, 2000). Etter tolkningen av overnevnte faktormatrise velger vi å gjøre en reliabilitetskontroll for hver faktor separat. Hensikten er å se om den er stabil, slik at den kan benyttes som en indeks for hver av de enkelte omdømmebegrepene.

Under i tabell 3 kan vi se resultatet av reliabilitetstesten målt i Cronbachs Alfa.

Tabell 2: Cronbach's Alfa

Begrep	Cronbach's Alfa
Faktor 1	0,885
<b>Faktor 2</b>	<b>-0,062</b>
Faktor 3	0,742
Faktor 4	0,839
Faktor 5	0,750
Faktor 6	0,768

Av tabellen overfor ser vi at faktor 2 ikke tilfredsstillende krav om at alfa > 0,7. Dersom vi velger å måle denne faktor på nytt, ved å fjerne det spørsmål som forstyrrer mest i skalaen av verdier, står vi overfor nytt problem ved at faktor 2 da inneholder for få spørsmål til at den skal være stabil og pålitelig. Vi velger derfor å ikke å benytte faktor 2 i det videre analysearbeidet. Vi står dermed igjen med fem faktorer som representerer indeksene for våre definerte omdømmebegreper.



#### 4.2.4 Konstruering av indekser og modelltilpasning

Gjennom faktoranalysen har det nå blitt fjernet enkelte spørsmål som ikke har oppfylt kravene til begrepsvaliditet og reliabilitet. Vi ønsker videre at en faktor skal utgjøre en variabel, og at hver av variablene skal indikere de viktigste aspektene ved våre omdømmebegrep gjennom en indeks. Våre indekser blir derfor en ny variabel som er konstruert på grunnlag av eksisterende variabler, og har til hensikt å beskrive våre sammensatte teoretiske størrelser som synlighet, distinkthet, autenticitet, åpenhet og konsekventhet.

Slik vi oppfatter vår faktoranalyse er det særlig ett omdømmebegrep som har blitt påvirket i forhold til innholdskvalitet. Dette gjelder distinkthet. Vi ser at spørsmål tilhørende dette begrepet er jevnt fordelt mellom analysens faktorer. Synlighet og distinkthet henger nøye sammen, og spørsmålene sett i sammenheng vurderes som relevant for denne indeksen. Som følge av at faktor 2 ikke blir benyttet i det videre analysearbeidet har undersøkelsen fjernet kun 2 av 38 spørsmål<sup>11</sup>, noe vi vurderer som akseptabelt for å kunne utføre våre analyser. Vi står igjen med følgende 5 indekser som kan representere våre omdømmebegrep i henhold til valgte teori fra Fombrun og van Riel:

Tabell 3: Nye indekser

	<b>Begrep</b>
Indeks 1	Autenticitet
Indeks 3	Distinkthet
Indeks 4	Åpenhet
Indeks 5	Synlighet
Indeks 6	Konsekventhet

Disse begrepene danner vår avhengige variabel ”omdømme” i de følgende analyser vi ønsker å utføre for å besvare vår problemstilling.

Variablene kjønn, alder, utdanning, og medlemsansiennitet, grupperes i SPSS, slik at disse kan benyttes som kontrollvariabler i det videre arbeid med korrelasjon- og regresjonsanalyser. Dette gjøres for å se om vi kan synliggjøre om det er en samvariasjon mellom disse og TBBLs omdømme, samt om omdømme og kontrollvariablene henger sammen på en kausal måte.

For at vi skal kunne gjennomføre overnevnte analyser forutsettes det at variablene er kontinuerlige eller dikotome. Vi må derfor lage dummyvariabler av de av variablene som ikke

er det. Kjønn kodes i SPSS til kvinner = 0 og menn = 1. Utdanningsvariablene har vi slått sammen til lavere utdanning som består av grunnskole og videregående skole, og høyere utdanning som består av høyskole/universitetsutdanning inntil og over tre år.

### **4.3 Oppsummering**

Vi har nå undersøkt kvaliteten av vår datainnsamling hvor vi har lagt vekt på undersøkelsens validitet og reliabilitet. Etter å ha gjennomført datareduksjon har vi ved hjelp av faktoranalyse forenklet vårt datasett til et mindre sett underliggende variabler. Vi har benyttet Cronbach's Alfa for å undersøke hvilke spørsmål tilhørende hver faktor som har lav samvariasjon med øvrige spørsmål innen hver faktor. Etter denne reliabilitetstesten står vi igjen med fem faktorer som i det videre analysearbeidet vil indikere de viktigste aspektene ved våre omdømmebegrep. Med utgangspunkt i disse har vi konstruert nye indekser som har til hensikt å beskrive våre sammensatte teoretiske størrelser som synlighet, distinkthet, autentisitet, åpenhet og konsekventhet.

Disse betraktes som vår avhengige variabel i det videre arbeid med å undersøke TBBLs omdømme. Vi har i tillegg tilpasset våre kontrollvariabler slik at de er på nivå som kan benyttes i måling sammen med omdømme. Som følge av vår modelltilpasning har vi da variabler som vi kan benytte i det videre arbeidet med korrelasjon- og regresjonsanalyser.

## **5. Analyser og tolkning av funn**

I dette kapitlet vil vi gjennomføre ulike analyser som har til hensikt besvare vår problemstilling. Innledningsvis utfører vi en deskriptiv statistikk på variabelnivå. Dette for å undersøke fordelingsegenskapene til våre indekser (variabler) som beskriver TBBLs omdømme. For å gjøre nærmere analyser av TBBLs omdømme gjennomfører vi korrelasjonsanalyse med bruk av Pearson  $r$  og Spearman's  $Rho$ . Dette for å undersøke om det er samvariasjon mellom TBBLs omdømme og våre kontrollvariabler. Vi tester i tillegg de kausale sammenhengene mellom disse ved hjelp av regresjonsanalyse. Avslutningsvis undersøker vi om fusjon med Habo har noen påvirkning på TBBLs omdømme. Siden spørsmålene knyttet til fusjon allerede er inkludert i våre indekser knyttet til omdømmebegrepene, lar det seg ikke gjøre å anvende regresjonsanalyse for å belyse dette. Vi benytter derfor bivariate krystabeller, hvor vi kan studere hvorvidt det er forskjeller mellom respondentenes kjennskap til fusjonsplanene, og deres holdning til de ulike spørsmålene knyttet til fusjon.

## 5.1 Deskriptiv statistikk

Ved hjelp av deskriptiv statistikk på variabelnivå skaffer vi oss en oversikt over hvordan respondentene har svart på våre definerte omdømmevariabler. Til grunn for dette valget legger vi operasjonaliseringen vi har gjort i tidligere kapitler av Fombrun og van Riels fem stjernesjangrer. Gjennom å tildele våre svaralternativ en tallkode, gir dette oss mulighet til å se ting i sammenheng. Svaralternativene ”helt uenig” = 1, ”uenig” = 2, ”verken enig eller uenig” = 3, ”enig” = 4 og ”helt enig” = 5.

Tabell 4: Deskriptiv statistikk på indeksnivå/variabelnivå

	<b>Autentisitet</b>	<b>Distinkthet</b>	<b>Åpenhet</b>	<b>Synlighet</b>	<b>Konsekventhet</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	3,5669	3,0852	3,2164	3,7827	3,5709
<b>Median</b>	3,6000	3,1667	3,2500	3,8000	3,5714
<b>Mode</b>	4,00	3,00	3,13	4,00	3,71
<b>Std. avvik</b>	,57593	,53672	,60264	,60562	,55779
<b>Skjevhet</b>	-,803	-,280	-,491	-1,130	-1,051
Min	,90	,00	,00	,00	,00
Max	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
N	Valid	1098	1098	1098	1098
	Missing	0	0	0	0

Vi ser av tabellen at det er liten forskjell mellom gjennomsnitt og median for samtlige omdømmedimensjoner. Synlighet viser høyest gjennomsnitt på 3,7827 og median på 3,8, deretter følger konsekventhet (gjennomsnitt 3,5709, median 3,5714), autentisitet (gjennomsnitt 3,5669, median 3,6), åpenhet (gjennomsnitt 3,2164, median 3,2500), og distinkthet (gjennomsnitt 3,0852, median 3,166).

Alle dimensjonene viser lavt standardavvik noe som indikerer lav spredning. Dette er noe også skjevhet viser. Betydningen av dette er at respondentene i stor grad svarer det samme, og jevnt over er samstemte i besvarelsene som er gitt.

Hvis vi ser på mode, som angir hva de som fleste av respondentene har svart, så ser vi at for autentisitet og synlighet har de fleste respondentene avgitt et svar som er på nivå ”enig” tilsvarende 4,0. Verdien for konsekventhet er nesten på samme nivå med 3,71. Distinkthet og åpenhet er lavere med 3,0 og 3,13, som indikerer at hoveddelen av svarene er mer nøytrale på ”verken enig eller uenig” nivå.

## 5.2 Hva er TBBLs omdømme

For å besvare første del av vår problemstilling om hva TBBLs omdømme er, benytter vi oss av funnene i den deskriptive statistikken i tabell 4. Tallverdien i statistikken gir oss grunnlag for å tolke hvordan våre respondenter vurderer våre definerte omdømmedimensjoner. Vi ser at alle dimensjonene er å betrakte som nøytrale eller positive, hvis legger til grunn at ”verken enig eller uenig” er å betrakte som nøytral og ”enig” er å betrakte som positiv. For å underbygge funnene har vi valgt å benytte enkelt svar fra undersøkelsen.

### Synlighet

En av de viktigste dimensjonene for et godt omdømme er synlighet. Uavhengig av hvor godt et selskap er kan det ikke ha et godt omdømme uten synlighet (Formbrun og van Riel, 2004:86). Av statistikken kan vi se at både gjennomsnitt, meridian, og mode peker på at respondentene mener TBBL er synlige. Dimensjonen knytter seg både til synlighet i sitt marked og i det offentlige rom. Formålet med måling av synlighet er å kartlegge hvordan respondentene oppfatter TBBLs evne til å kommunisere. Hvordan TBBL oppfattes i media og andre kanaler som eksempelvis internett, medlemsblad og nyhetsbrev, samt hvordan informasjonsflyten til medlemmene oppleves, er derfor viktig. Synlighet omfatter også generell kommunikasjon eksternt til ikke-medlemmer.

Hvis vi ser på spørsmål 15 som omhandler TBBLs tilstedeværelse i sosiale medier ser vi at svaret ”verken er enig eller uenig” (71,8%) er svært høyt. Da vi ikke måler medievanene til våre respondenter, er det ikke mulig og entydig si hvorfor denne andelen er så høy. En mulig forklaring er at utvalget ikke er aktive på området. En mer plausibel forklaring er at dette er et område TBBL ikke er aktive på. Et raskt nettsøk viser at det er relativt få av de norske boligbyggelagene som er aktive i en eller flere sosiale kanaler. TBBL har en Facebookside, som tidligere hadde rundt 500 followers da den var organisert som en gruppe. Denne har nå vært statisk i en lengre periode. Spørsmålet som oppstår er om respondentenes svar gir noen form for anbefaling i form av prioritering av denne kanalen for informasjon og kontakt, da kun 16,3% har gitt negative svar til påstanden. Ved et større ønske fra respondentenes side ville sannsynligvis antallet negative svar vært høyere.

I andre mediekanaler som TBBL benytter er respondentenes svar en del tydeligere. På spørsmål 12 om TBBL oppfattes som synlig i mediebildet, så er 49,2% ”enig” og 6,6% ”helt enig” i at virksomheten er det, mot 7,1% som er ikke er enige i dette. Virksomhetens

internettsider oppleves også som gode og oppdaterte av et klart flertall med 60,1% ser vi av spørsmål 13. Medlemsbladet Bolyst oppfattes også av et flertall av respondentene som en god kilde til informasjon om TBBL og boligselskaper (spørsmål 14). 59,7% er ”enig” og 22,1% er ”helt enige” i denne påstanden. Alle tre kanaler er viktige for kontakt med interessentgruppene, samt for formidling av informasjon og egenpresentasjon. Det er også å betrakte som gunstig for virksomheten at respondentene er positive til måten virksomheten profilerer borettslag på bl.a. i media. I spørsmål 17 ser vi at 54,3% er ”enig” og 10,3% er ”helt enige” i at man har lykket i denne kommunikasjonen.

Tilstedeværelse i forskjellige medier gir økt kjennskap rundt virksomheten både for interne og eksterne interessentgrupper. Den generelle kjennskapen til TBBL er i følge respondentene stor i Tromsø. Dette underbygges av svarene i spørsmål 16 hvor 45,7% er ”enig” og hele 46,4% er ”helt enige” i at TBBL er godt kjent i Tromsø. Hvor stor del av denne kjennskapen som kommer som en følge av tilstedeværelse i media og egne kanaler, og hva som skyldes tilstedeværelse i byen siden 1966, lar seg derimot ikke besvare innenfor det batteriet av spørsmål som omhandler synlighet i undersøkelsen.

### **Autentisitet**

Autentisitet er beskrivende for hvor ekte organisasjonen oppleves, og om det er sammenheng mellom det som kommuniseres og de handlinger som utøves. Av statistikken ser vi at avgitte svar heller mer mot den positive enn den nøytrale siden og at de fleste respondentene har sagt seg enige i påstandene som ligger til grunn for variabelen. Hvis vi ser dette i sammenheng med spørsmålene i undersøkelsen ser vi at spørsmål 20: TBBL oppfattes som en stor og profesjonell organisasjon. Her er 59,2% enig i påstanden, og 15,6% helt enige. Dette korresponderer med spørsmål 44 som er påstanden: TBBL ønsker å være, og oppfattes som en profesjonell samarbeidspart. Her har 59,6% sagt seg enig, og 10,5% helt enige i påstanden. Et viktig premiss for å fremstå som autentisk er at en virksomhets lovnader og handlinger samsvarer. Uten dette vil tilliten i et marked raskt forsvinne. I spørsmål 29 blir respondentene spurt om de opplever at TBBL holder det den lover. Flertallet sier seg klart enige i dette, med 51,7% som er enige og 6,1% som er helt enige. De som er uenige i påstanden utgjør til sammen kun 4%. Kombinasjonen av disse elementene underbygger at TBBL med troverdighet har lyktes å formidle og fremstå overfor vårt utvalg at de er en profesjonell organisasjon som holder det den lover. Dette peker også på tillit til organisasjonen hos interessentgruppen, som er et sentralt element som er vanskelig å oppnå, men lett å rive ned.

Fombrun og van Riel (2004:163) trekker frem at en virksomhet oppleves som ekte i stor grad har å gjøre med omdømmebygging og håndtering, bl.a. gjennom konsistent handling og formidling. For TBBL og andre boligbyggelag har det de siste årene vært utfordrende å kommunisere positivt rundt borettslagsmodellen, etter alle skandalene rundt private borettslag. En viktig faktor har vært å vise til sin lange historie, samt tryggheten som ligger i at alle tilslutta borettslag er sikret økonomisk gjennom et eget nasjonalt sikringsfond. Denne kommunikasjonen synes å være konsekvent i de saker i media vi har gjennomgått som en del av bakgrunns materialet for vårt arbeid. Kommunikativt har det like fullt ikke bestandig vært like lett å få forklart forskjellen mellom de enkelte typene borettslag i bl.a. media. TBBL har de siste årene bistått en rekke lavinnskuddslag med å få kontroll over egen økonomi, bl.a. gjennom utleiemegling og forvaltning. Administrerende direktør i TBBL Svein Dalsbø har i media ved en rekke anledninger tatt et oppgjør både med spekulanter, og bankene som har finansiert disse, i forhold til hva de har skapt av problemer for beboerne i disse utsatte boligselskapene<sup>12</sup>. I Tromsø har man opplevd to konkurser knyttet til borettslag av en viss størrelse; Havnatoppen og Tomasjord Amfi. Sist nevnte var den største av sitt slag i Norge da borettslaget ble slått konkurs 14.10.2010.

## **Åpenhet**

Dimensjonen åpenhet peker på om TBBL oppleves som tilgjengelig, åpen og gjennomsigtig både som organisasjon, og måten virksomheten agerer på i forhold til sine interessentgrupper. I følge Fombrun og van Riel (2004) kan åpenhet forstås som et virkemiddel for bl.a. å redusere usikkerhet eller øke interessentenes tillit til organisasjonen. Av statistikken ser vi at verdiene knyttet til dimensjonen er heller mot nøytral, men på den positive siden. Sett i forhold til enkeltspørsmål i undersøkelsen ser vi at spørsmål 39 at et flertall er ”enig” (43,2%) eller ”helt enig” (9,5%) i at virksomheten fører en ”åpen dør” politikk hvor dets medlemmer kan ta kontakt ved behov. Dette er interessant da kundekontakten i en medlemsorganisasjon kan sies å stå sentralt. Tillit hos interessentene til at de vil bli tatt seriøst, og er velkommen å komme med sine spørsmål til virksomheten enten i direkte kontakt eller på andre måter, reflekterer servicesiden i virksomheten positivt. I Forbes og Reputation Institute U.S. RepTrak Pulse Study 2012 av USAs 150 største bedrifter trekkes det frem at uavhengig av virksomhetens omdømme, så er direkte erfaringer med, enten gjennom direkte kommunikasjon eller kontakt, fortsatt den viktigste driveren for å påvirke interessentenes inntrykk av virksomheten. Generelt vil dette ha en positiv effekt, og bidra til økt ladning av

persepsjonen til interessentene rundt virksomheten.

Spørsmål 43 i undersøkelsen, som knytter seg til ledelsens synlighet, skiller seg ut. Her ser vi at 26,8% er uenig og 11,7% helt uenig, i at de kjenner godt til hvem som sitter i ledelsen. På andre siden oppgir 25,2% at de er enig eller helt enig i at de kjenner til ledelsen. Selv om resultatene indikerer at TBBL er åpen i sin tilnærming til sine interessenter, så kan mangelen på kjennskap til virksomhetens ledelse være en indikasjon på noe organisasjonen bør arbeide med. Kombinasjonen åpenhet og autentisitet er svært viktig, da den indikerer om virksomheten fremstår som troverdig åpen overfor sine interessenter, og at dette ikke er en konstruert virkelighet eller noe man er tvunget til gjennom en markedsituasjon, slik vi eksempelvis har sett bl.a. i forbindelse med bankvesenet i USA de siste år.

Det at mange av respondentene har valgt å avgi svar som er nøytrale i for denne dimensjonen, kan skyldes uklarhet i spørsmålsformuleringen, men også være en indikator på et forbedringspotensial for virksomheten. I omdømmelitteraturen står transparens eller åpenhet sentralt. Hos Fombrun og van Riel (2004:93) trekkes det frem at transparente eller åpne virksomheter ofte har et bedre omdømme enn de som ikke er det, og at dette er noe å bestrebe som et viktig virkemiddel i omdømmebyggingen.

Åpenhet og synlighet kan også sees som en del av en ledelsesdimensjon, og relaterer seg til formidling av virksomhetens visjon, misjon og verdier. På den ene siden kan dette potensielt knyttes opp mot funnet i spørsmål 43, som viser lite kjennskap til ledelsen i virksomheten, på den andre siden kan dette også sees på som en årsaksforklaring til respondentenes ikke entydige svar på spørsmålene som inngår i variabelen. Fombrun og van Riel (2004:202-203) viser til betydningen av at en ledelse bevisst og aktivt bør formidle hva som er virksomhetens visjon og verdier, både i egenpresentasjoner og i media, for å skape tillit hos interessentgruppene. Vi finner ingen eksempler i media på at virksomhetens visjon for inneværende strategiperiode (2010-2013) er trukket frem spesielt. På virksomhetens nettsted ligger heller ikke strategidokumentet for inneværende periode tilgjengelig i sin helhet, eller som utdrag. Virksomhetens årsberetninger ligger tilgjengelig for flere år, og på denne måten formidles noe av det strategiske innholdet indirekte i form av prioriteringer som er gjort. Selve visjonen og misjonen er ikke kommunisert. I dette ligger et mulig forbedringspunkt sett i forhold til respondentenes svar, og ledelsens behov for ytterligere synlighet.

## **Distinkthet**

Dimensjonen omhandler virksomhetens unikhet og TBBLs evne til å kommunisere sine kjerneverdier. Vi ser av statistikken at gjennomsnittlig svar heller mot det nøytrale, og at mode bl.a. viser at de fleste svarene fra respondentene er på ”verken enig eller uenig” nivå. Dette gjelder bl.a. i spørsmål 27 som omhandler virksomhetens slagord. Selv om det er flere som er enig enn uenige i at dette er kjent og beskrivende for organisasjonen, har 51,2% valgt ”verken enig eller uenig”. Dette kan være en indikasjon på at slagordet ikke oppfattes, og dertil må kommuniseres bedre og mer. Det kan også være en indikator på at slagordet ikke oppleves som dekkende eller korrekt av interessentgruppen. Et lignende eksempel finner vi i spørsmål 21 som handler om synlighet gjennom sponsorater, hvor ”verken enig eller uenig” er på 59,8%, som kan tyde på en uklar profil innen feltet for virksomheten. Assosiasjonsverdien til kjente merkevarer av sponing kan være positiv. I Tromsø ser vi eksempelvis hvordan Sparebank1 Nord-Norge helt bevisst har valgt å satse på to akser innen sponsorater. Den ene delen omhandler kunst og kultur, og den andre idrett. For begge områdene sponses både topp og bredde. På denne måten har de bygget lojalitet til kundene, og fått formidlet med stor synlighet at de gir noe tilbake til samfunnet.

Spørsmål 23 og spørsmål 24 i undersøkelsen er interessante sett i forhold til dimensjonen distinkthet og synlighet. Det første spørsmålet knytter seg til TBBLs profil og varemerke, og tydeligheten av dette. Her er 56,8% ”enige” og 9% ”helt enige” i at virksomheten har en klart varemerke og profil. En liten andel på 7,4% er ikke enige i dette. Det andre spørsmålet knytter seg til om de fordelene virksomheten skaper for sine medlemmer er unike og relevante. Her svarer 54,4% at de er ”enige”, og 12,3% at de er ”helt enige”. For virksomheten er det viktig å oppfattes som enhetlig, ekte og tydelig i sin kommunikasjon om seg selv. At så mange i utvalget oppfatter profil og merkevare som tydelig, på samme tid som de også oppfatter at tjenester som skapes for dem er unike og relevante, er svært positivt.

## **Konsekventhet**

Av statistikken ser vi at svarene i denne dimensjonen heller mer mot positiv enn det nøytrale. TBBL er en stor aktør i det lokale eiendomsmarkedet og har bl.a. bygget tre av Tromsøs bydeler. Siden 2008 til i dag har boligbyggelaget bygget lite som følge av markedssituasjonen i Tromsø. Like fullt ser vi i spørsmål 25 at virksomhetens logo fortsatt er godt kjent i eiendomsmarkedet med 60,7% som er ”enige” og hele 25% som er ”helt enige” i dette. Av spørsmål 46 ser vi også at profilen i eiendomsmarkedet oppfattes som tydelig med



59,9% som er enige og hele 16,5% som er ”helt enige” i påstanden. Dette kan også sees i sammenheng med spørsmål 49 som omhandler TBBLs rolle som boligsosial aktør i markedet. 43,7% er ”enig” og 18,3% ”helt enig” i at virksomhetens rolle er viktig. 5,4% er ikke enig i denne påstanden. Både synlighet og tydelig profil, og den boligsosiale dimensjonen, kan ha sammenheng med den historiske rollen boligbyggelaget har hatt både lokalt og nasjonalt. De norske boligbyggelagene hadde sin store fremvekst i perioden hvor Norge ble gjenoppbygd etter 2.verdenskrig. I tillegg har boligbyggelagene historisk sett vært en av de største aktørene innen oppføring av bl.a. ungdomsboliger og omsorgsboliger, gjerne i nært samarbeid med kommunale organer og boligstiftelser. På 90-tallet ble det oppført mer enn 6000 omsorgsboliger i regi av norske boligbyggelag. Situasjonen etter år 2000 har endret dette bildet, da tilskuddsordningene fra Husbanken falt bort, da boligbyggelagene ble definert på lik linje med private aktører i virkemiddelapparatet. Konsekvensen ble at de ikke lengre kunne motta direkte støtte for å bygge for utsatte grupper. Lovverket ble på nytt endret i januar i 2011<sup>13</sup>, som ledd i regjeringens målsetning om å realisere 12 000 nye heldøgns omsorgsboliger innen 2015. Behovet kommer som følge av at gruppen eldre i Norge vokser. Siden 2011 er det like fullt kun blitt realisert 944 omsorgsboliger nasjonalt, og ingen i regi av boligbyggelag eller andre private aktører.<sup>14</sup> I sitt formål for virksomheten har TBBL at man skal bygge for medlemmer og andre. Funnene over kan også sees på som en tro på, og en forventning til rollen til TBBL som eiendomsutvikler.

Sammen med boligbyggelagene i nord har man i samarbeidsorganet BBL i Nord de siste to år gått sammen og arbeidet med nye modeller for sosial boligbygging. Prosjekt er støttet av Husbanken. Arbeidet ledes fra Narvik og er forventet ferdigstilt i 2012. Det juridiske grunnlaget for modellene er nå til behandling hos Husbanken og KS. Rollen som boligsosial aktør kan også forstås som en viktig samfunnsrolle, og en viktig del av virksomhetens sosiale ansvar (Corporate social responsibility – CSR). Åpenhet og konsekventhet er i følge Fombrun og van Riel (2004, 204-215) nær knyttet sammen med CSR. For TBBLs medlemmer og institusjonen som boligbyggelagsmodellen utgjør, kan det ligge en implisitt forventning til det sosiale ansvaret som er demonstrert opp gjennom historien, om at denne formen for boligbygging vil fortsette. Selv om virksomheten ikke eksplisitt kommuniserer rundt dette, kan denne forventningen like fullt være en del av hvordan denne oppfattes. Virksomhetens generelle boligbygging kan også i en viss forstand betraktes som boligsosial, da den bygger boliger som er rimeligere i salgspris enn andre aktører i eiendomsmarkedet. TBBL har kun 5 % fortjenestekrav på sine nybygg, som er langt under hva en kommersiell utbygger vil ha

som krav for tilsvarende, og dermed gir flere muligheten til å eie egen bolig.

### **Oppsummert**

TBBLs omdømme anses som godt vurdert i forhold til vårt utvalg, valgte teori om Fombrun og van Riels (2004) stjernesjangrer, og det gitte tidspunktet undersøkelsen ble gjort. Alle de fem dimensjonene som er undersøkt er tilstede for virksomheten, og er positive.

Dimensjonene som er mest markant er synlighet, autentisitet og konsekventhet. Dimensjonene åpenhet og distinkthet er positive, men heller mer mot det nøytrale, og vurderes derav svakere. Autentisitet og synlighet er dimensjonene hvor flest har vært enige i de påstandene som var gitt i undersøkelsen.

Fombrun og van Riels (2004: 218) teori trekker frem at vel ansette virksomheter adapterer og implementerer omdømmeplattformer som er distinkte, autentiske og åpne. Dimensjonene distinkthet og åpenhet er de to svakeste av de fem dimensjonene hos TBBL. Dette kan indikere at organisasjonen bør se nærmere på disse om man har et ønske om å bedre virksomhetens omdømme.

Det at konsekventhet og autentisitet har sterke tallverdier er positivt, da disse er knyttet til hvordan TBBLs organisatoriske identitet kommuniseres og oppleves av respondentene. I tillegg er det positivt at dimensjonen synlighet er sterk, da den er sentral i fremstillingen og formidlingen av disse verdiene til interessentgruppene.

### **5.3 Korrelasjonsanalyse**

I den videre undersøkelsen av TBBLs omdømme anvender vi korrelasjonsanalyse for å kartlegge om det finnes lineær samvariasjon mellom omdømmevariablene og forskningsmodellens kontrollvariabler.

Ved gjennomføring av bivariat korrelasjonsanalyse har man til hensikt å undersøke om verdier på to variabler samvarierer, noe som betyr at to eller flere variabler varierer sammen. Samvariasjon, og eventuelt fravær av dette, mellom variabler er av grunnleggende interesse for vitenskapen (Jacobsen, 2005).

Korrelasjonsanalyse sier ikke noe om kausale sammenhenger. Til dette arbeid vil vi benytte regresjonsanalyser. Vi gjennomfører en korrelasjonsanalyse for å se om det finnes høye

interne sammenhenger mellom modellens variabler, dette for å unngå multikolaritet ved gjennomføring av multipel regresjon i det senere arbeidet.

For å undersøke korrelasjonen til våre omdømmevariabler som er kontinuerlige, anvender vi Pearsons. Koeffisienten (r) uttrykker hvor stor andel av spredningen rundt gjennomsnittet på hver av de to variablene som er felles for begge. Pearsons r varierer mellom -1 og +1. Positiv samvariasjon mellom variablene befinner seg i intervallet mellom 0 og 1, mens negativ korrelasjon befinner seg mellom 0 og -1. Jo nærmere verdien ligger +/-1, desto sterkere korrelasjon. Er verdiene i nærheten av 0 er det ingen lineær samvariasjon mellom variablene (Midtbø, 2007). I følge Jacobsen (2005) finnes det ingen fasitsvar på hva som er en sterk og en svak korrelasjon. Han sier videre at dette vil avhenge av hvilke forventninger det stilles til korrelasjonen på forhånd. Likevel finnes det en del tommefingerregler for dette mål hvor det oppfattes svak korrelasjon når  $r < 0,3$ , middels fra  $0,3 - 0,5$ , og sterk korrelasjon når r er over  $0,5$  (Jacobsen, 2005:335). Disse tommefingerreglene benyttes i tolkning av våre korrelasjonsanalyser.

I det følgende presenteres korrelasjonsanalysen av TBBLs omdømmevariabler. Vi undersøker om verdiene på disse samvarierer. Antall besvarelser (N) er 1098, som gjelder for alle variablene.

Tabell 5 - Korrelasjonsmatrise basert på Pearsons r

		Synlighet	Distinkthet	Autentisitet	Åpenhet	Konsekventhet
<b>Synlighet</b>	Pearson Sig.(2-ta)	1				
<b>Distinkthet</b>	Pearson Sig.(2-ta)	.609** ,000	1			
<b>Autentisitet</b>	Pearson Sig.(2-ta)	.642** ,000	.678** ,000	1		
<b>Åpenhet</b>	Pearson Sig.(2-ta)	.597** ,000	.615** ,000	.694** ,000	1	
<b>Konsekventhet</b>	Pearson Sig.(2-ta)	.569** ,000	.553** ,000	.718** ,000	.693** ,000	1

Av tabell 5 kan vi se at samtlige av våre omdømmebegrep korrelerer sterkt med hverandre. Dette indikerer at det er en lineær samvariasjon mellom dem. Selv om vi i vår operasjonalisering har fortolket Fombrun og van Riels dimensjoner, synes dette å bekrefte forfatterens teori (The Roots of Fame) om hvilke elementer et godt omdømme består av. Vi

kan dog ikke av korrelasjonsanalysen alene slutte hvor godt eller dårlig dette omdømmet er, men vi kan legge til grunn at Fombrun og van Riel mener alle dimensjonene bør være tilstede om en virksomhet ønsker å bygge et omdømme av stjerne kvalitet, altså et godt omdømme.

### Korrelasjon mellom omdømme og kontrollvariabler

Vi vil nå undersøke om det finnes korrelasjon mellom TBBLs omdømme og våre kontrollvariabler kjønn, alder, medlemsansiennitet, og utdanning. Som følge av kontrollvariablenes målenivå har vi derfor valgt å benytte Spearman's rho til dette arbeid. Analysen har til hensikt å sjekke om verdiene på disse variablene samvarierer med våre omdømmevariabler. Vi benytter samme mål på korrelasjonens styrke (rho) som ved anvendelsen av Pearsons r.

Tabell 6: Korrelasjonsmatrise basert på Spearman's rho

		Synlighet	Distinkthet	Auentsitet	Åpenhet	Konsekv- het	Alder	Medlems- ansiennitet	Kjønn	Høyere utdanning	
Spearman's rho	Alder	Correlation	.163**	.176**	.054	.226**	.047	1,000			
		Sig.(2-tail)	,000	,000	,073	,000	,118				
	Medlems- ansiennitet	Correlation	.133**	.113**	.079**	.143**	.050	.404**	1,000		
		Sig.(2-tail)	,000	,000	,009	,000	,096	,000			
	Kjønn	Correlation	-.074*	-.042	-.070*	-.004	-.062*	.048	.040	1,000	
		Sig.(2-tail)	,016	,172	,023	,893	,040	,113	,185		
	Høyere utdanning	Correlation	-.116**	-.194**	-.106**	-.160**	-.055	-.112**	-.045	-.034	1,000
		Sig.(2-tail)	,000	,000	,000	,000	,068	,000	,132	,271	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Av tabell 6 kan vi se samvariasjon mellom omdømme og kontrollvariablene, men denne er svært svak. Høyeste verdi på Spearman's rangkorrelasjonskoeffisient (rho) finner vi mellom høyere utdanning og distinkthet (-0,194). Den er negativ og likevel under tommelfingerregelen på 0,3 for svak korrelasjon. For kjønn ser vi svært lav korrelasjon på omdømmevariablene.

### Korrelasjonsanalysen oppsummert

Av korrelasjonsanalysen kan vi se at våre omdømmevariabler til dels sterkt korrelerer med hverandre, og at det dermed er lineær samvariasjon mellom dem. Dette bekrefter også vårt teoretiske utgangspunkt som er stjernedimensjonene hos Fombrun og van Riel.

Vi ser i tillegg at kontrollvariablene tilnæringsvis ikke korrelerer med våre definerte omdømmevariabler for TBBL. Selv om det er en påvisbar samvariasjon mellom verdiene, så er disse så lave at de ikke har en kvalitet som gjør at vi kan utlede noe fra disse. Vi vil gjøre en nærmere undersøkelse om årsakssammenheng mellom disse ved hjelp av regresjonsanalyse.

#### **5.4 Regresjonsanalyse**

Mens korrelasjonsanalysen forteller oss hvorvidt og i hvilken grad vi har samvariasjon mellom to variabler, vil regresjonsanalysen i tillegg gi oss svar på i hvilken grad fordelingen i en avhengig variabel kan forklares ut fra en eller flere uavhengige variabler. Fokus flyttes med andre ord fra størrelsen på samvariasjon til styrken på årsakseffekten (Midtbø, 2007).

Holdningsvariabler, slik vi har i vår undersøkelse, er vanskeligere å forklare enn eksempelvis variasjoner i inntekt. Vi vil likevel i det følgende forsøke ved hjelp av regresjonsanalyse å finne i hvilken grad det er kausale sammenhenger mellom TBBLs omdømme og våre definerte kontrollvariabler.

Vi har gjennomført fem forskjellige multippel regresjonsanalyser hvor hver av omdømmevariablene individuelt ble definert som den avhengige, mens våre kontrollvariabler ble definert som modellenes uavhengige. Funnene fra disse regresjonsanalysene har vi valgt å oppsummere i tabell 7.

Her ser vi at våre definerte kontrollvariabler har svært liten forklaringsgrad og effekt på TBBLs omdømme. Dette leses ved hjelp av tabellens Adjusted R Squared (forklaringsgrad) og Standardized Beta (effekt / påvirkning).

Funn viser at kontrollvariablenes forklaringsgrad på åpenhet er 5,6%, for distinkthet 5,1 %, synlighet 3,4 % og autentisitet 2,1 %. Lavest forklaringsgrad har kontrollvariablene på konsekventhet med verdi på 0,5 %. Dette innebærer for sistnevnte at de resterende 99,5 % av variansen kan forklares av faktorer som ikke er med i modellen. Med faktorer menes spørsmål som ikke er stilt i undersøkelsen. Oppsummert kan vi med dette si at kjønn, alder, medlemsansiennitet og utdanning har tilnæringsvis ingen forklaringsgrad på TBBLs omdømme.

Videre ser vi også at Standardized Beta -verdiene er veldig lave for alle kontrollvariablene. Denne verdien skal variere mellom -1 og 1. Jo større Standardized Beta er, jo sterkere effekt/påvirkning har våre kontrollvariabler på TBBLs omdømme. For åpenhet og distinkthet ser vi felles trekk ved at alder og høyere utdanning har høyest effekt blant kontrollvariablene med henholdsvis 0,165 og – 0,153. Verdiene er likevel så lav at vi kan ikke si at disse har særlig effekt på TBBLs omdømme. Kontrollvariablene har lavest effekt på konsekventhet der alle verdier er svært lav.

Tabell 7: Regresjonsanalysene oppsummert (Vedlegg 3 – fullstendige analyser)

Variabel	Adjusted R Squared	Standardized Beta
<b>Synlighet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjønn</li> <li>• Alder</li> <li>• Medl.ans</li> <li>• Høyere utd.</li> </ul>	0,034	-0,089 0,099 0,082 -0,081
<b>Distinkthet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjønn</li> <li>• Alder</li> <li>• Medl.ans</li> <li>• Høyere utd.</li> </ul>	0,051	-0,065 0,100 0,069 -0,153
<b>Autentisitet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjønn</li> <li>• Alder</li> <li>• Medl.ans</li> <li>• Høyere utd.</li> <li>•</li> </ul>	0,021	-0,096 0,025 0,063 -0,096
<b>Åpenhet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjønn</li> <li>• Alder</li> <li>• Medl.ans</li> <li>• Høyere utd.</li> </ul>	0,056	-0,047 0,165 0,062 -0,118
<b>Konsekventhet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjønn</li> <li>• Alder</li> <li>• Medl.ans</li> <li>• Høyere utd.</li> </ul>	0,005	-0,072 0,025 0,029 -0,041

Oppsummert kan vi si at gjennomførte regresjonsanalyser viser at TBBLs omdømme i svært liten grad kan forklares av respondentenes kjønn, alder, medlemsansiennitet og utdanning. Vi kan også si at disse variablene heller ikke har særlig effekt på TBBLs omdømme. Disse funnene er ikke som forventet, da vi før analysen hadde trodd at flere av disse ville gi utslag og dermed økt forklaringsgrad. Eksempelvis ville vi tenkt at lengden på medlemskap kunne

vide forskjeller, da dette gir respondentene mulighet til å følge virksomheten enten i kortere eller lengre tid, og på den måten ville kunne ha dannet seg forskjellige meninger om og eierskap til denne. Vi hadde også forventet at forskjell i alder kunne gi utslag i forhold til de forventninger, kjennskap og krav de enkelte stiller til sitt medlemskap. Tradisjonelle forskjeller som følge av kjønn og utdanning hadde vi også forventet skulle kunne gi funn, uten at vi kan peke på hva disse ville bestå i.

## **5.5 Krysstabell**

I vår avhandling er fusjon sammensatt av flere spørsmål som setter fokus på fusjonens påvirkning på omdømme. Da disse allerede er inkludert i våre indekser knyttet til omdømmebegrepene, vil det ikke la seg gjøre å finne direkte årsakssammenheng mellom omdømme og fusjon ved hjelp av regresjonsanalyse. Vi vil derfor benytte krysstabeller slik at vi kan få oversikt over respondentenes holdning til TBBLs omdømme i forhold til fusjonsplanene med Habo. Vi ser antall og prosentvis svar på undersøkelsens fusjonsspørsmål sett i forhold til de som har kjennskap til fusjonsplanene og de som ikke har kjennskap. Det er på denne måten vi vil undersøke om fusjon har påvirkning på TBBLs omdømme.

I bivariate krysstabeller undersøker vi sammenhengen mellom modellens variabler. Dette gjøres ved hjelp av Cramer's V som varierer mellom 0 og 1. Sterk samvariasjon mellom variablene er 1, og 0 indikerer svak samvariasjon.

Ut i fra tabellene 8-11 kan det tolkes dit hen at de med kjennskap til fusjonsplanene er mer positiv til planene enn de som ikke har kjennskap til dette. Totalt sett ser vi at av våre 1098 innkomne svar har 54 % svart at de kjenner til TBBLs planer om fusjon med Habo. De som har svar at de ikke kjenner til dette utgjør 46 % av svarene.

Ved å gå nærmere inn i tabell 8 ser vi at størst andel av svar som sier seg helt enig i at TBBL vil bli mer synlig etter fusjonen med Habo finner vi blant gruppen av respondenter som har kjennskap til fusjonsplanene (55,2 %). Av gruppen respondenter som ikke har kjennskap til fusjonen har 62,5 % sagt seg helt uenig i denne påstand. Cramer's V i denne modell er 0,192, noe som indikerer svak sammenheng mellom variablene.

Tabell 8: Krysstabell (Crosstab) TBBL vil bli mer synlig/kjent etter fusjonen med Harstad Boligbyggelag (Habo)

			TBBL vil bli mer synlig/kjent etter fusjonen med Harstad Boligbyggelag (Habo).					Total
			Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	
Kjenner du til fusjonsplanene mellom Tromsø Boligbyggelag (TBBL) og Harstad Boligbyggelag (Habo)?	Ja	Count %	9 37,5%	59 64,1%	369 48,2%	118 72,8%	16 55,2%	571 53,2%
	Nei	Count %	15 62,5%	33 35,9%	397 51,8%	44 27,2%	13 44,8%	502 46,8%
Total		Count %	24 100,0%	92 100,0%	766 100,0%	162 100,0%	29 100,0%	1073 100,0%

Av tabell 9 ser vi at av de som svart seg helt uenig i at TBBL vil miste sin særegenhet ved fusjon med Habo, utgjør svarene fra de som har kjennskap til fusjonsplanene en vesentlig andel (83,9 %). Av de som ikke kjenner til planene om fusjon sier 56,7% seg helt enig i denne påstanden. For denne modellen er Cramer's V 0,230 noe som viser svak sammenheng mellom tabellens variabler.

Tabell 9: Krysstabell (Crosstab) TBBL vil miste sin særegenhet ved fusjon med Habo.

			TBBL vil miste sin særegenhet ved fusjon med Habo.					Total
			Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	
Kjenner du til fusjonsplanene mellom Tromsø Boligbyggelag (TBBL) og Harstad Boligbyggelag (Habo)?	Ja	Count %	26 83,9%	135 75,0%	353 47,7%	45 48,9%	13 43,3%	572 53,3%
	Nei	Count %	5 16,1%	45 25,0%	387 52,3%	47 51,1%	17 56,7%	501 46,7%
Total		Count %	31 100,0%	180 100,0%	740 100,0%	92 100,0%	30 100,0%	1073 100,0%

Tabell 10 viser svar på spørsmål hvorvidt en fusjon med Habo vil gjøre TBBL mer anonym, fordi organisasjonen blir større og ikke lengre dekker markedet i en by. Her viser 81 % av de som har svart seg helt uenig å være respondenter med kjennskap til fusjonen. De som ikke har kjennskap til fusjonen er mer skeptisk til opplevelsen av TBBLs formidling av sin identitet. På denne påstanden mener 52,6 % at TBBL vil bli mer anonym som følge av at organisasjonen blir større etter fusjonen. Cramer's V er 0,227, noe som viser at det er liten sammenheng mellom variablene også i denne modell.



**Tabell 10: Krysstabell (Crosstab) En fusjon med Habo vil gjøre TBBL mer anonym, fordi organisasjonen blir større og ikke lengre kun dekker markedet i en by.**

			En fusjon med Habo vil gjøre TBBL mer anonym, fordi organisasjonen blir større og ikke lengre kun dekker markedet i en by.					Total
			Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	
Kjenner du til fusjonsplanene mellom Tromsø Boligbyggelag (TBBL) og Harstad Boligbyggelag (Habo)?	Ja	Count	34	157	299	67	18	575
		%	81,0%	71,7%	48,1%	44,1%	47,4%	53,6%
	Nei	Count	8	62	322	85	20	497
		%	19,0%	28,3%	51,9%	55,9%	52,6%	46,4%
Total		Count	42	219	621	152	38	1072
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabell 11 viser hvordan medlemmene har svart på spørsmålet om de oppfatter at fusjonen med Habo åpner for muligheten til å skape en ny og spennende synliggjøring av boligsamvirket. Her viser 70,6 % av de som har svart seg helt enig å være respondenter som kjenner til fusjonsplanene, mens 64,3 % av de som ikke kjenner til fusjonsplanene er helt uenig i denne påstand. Cramer's V viser svak sammenheng mellom variablene (0,244).

**Tabell 11: Krysstabell (Crosstab) Fusjonen med Habo åpner for muligheten til å skape en ny og spennende synliggjøring av boligsamvirket.**

			Fusjonen med Habo åpner for muligheten til å skape en ny og spennende synliggjøring av boligsamvirket.					Total
			Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	
Kjenner du til fusjonsplanene mellom Tromsø Boligbyggelag (TBBL) og Harstad Boligbyggelag (Habo)?	Ja	Count	5	36	259	221	48	569
		%	35,7%	50,7%	44,0%	69,3%	70,6%	53,6%
	Nei	Count	9	35	330	98	20	492
		%	64,3%	49,3%	56,0%	30,7%	29,4%	46,4%
Total		Count	14	71	589	319	68	1061
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Krysstabellene oppsummert

Fombrun og van Riel sier at interessentenes kjennskap til virksomhetens drift er i de fleste positivt for omdømmet. Større tilstedeværelse og åpenhet i kommunikasjon med interessentene er viktig for å skape en god omdømmeplattform. Forfatterne vektlegger at interessenter bør få tilstrekkelig tilgang på relevant informasjon som knytter seg til virksomhetens aktuelle og fremtidige aktiviteter og finansielle situasjon. Åpenhet vil dermed fungere som et godt virkemiddel for å redusere usikkerhet og øke tillit hos interessentene, noe som er viktig i forbindelse med fusjon.

Ved å betrakte respondentenes svar som berører fusjonsplanene mellom TBBL og Habo, kan det tyde på at TBBL har gjort en god jobb for å sikre informasjonsflyt, positiv kommunikasjon og dialog med sine medlemmer gjennom nyhetsbrev og medlemsmagasinet Bolyst. Dette oppfattes positivt for TBBLs omdømme.

En fusjon kan åpne for flere risikofaktorer, noe som kan påvirke omdømmet negativt. Med utgangspunkt i svarene fra de med kjennskap til fusjonsprosessene, så kan det tolkes dit hen at økt informasjon, kommunikasjon og åpenhet i forbindelse med fusjonsplanene har medvirket til at medlemmene er mer positiv til dette, enn gruppen som ikke er kjent med planene om fusjon. Dette påvirker derav TBBLs omdømme positivt.

Ved en fusjon er merkenavn et sentralt tema. Med utgangspunkt i medlemmenes svar kan det tolkes dit hen at TBBL oppfattes å ha en sterk merkevare, som er særegen og som skiller seg ut fra konkurrenter, og som dertil ikke lar seg negativt påvirke av en fusjon bl.a. i form av å tape sin egenart. TBBLs medlemmer som har kjennskap til fusjonsprosessen uttrykker seg enig i at virksomheten vil bli mer synlig etter fusjonen, samt at dette vil bidra nye muligheter for synliggjøring av boligsamvirket. Medlemmene er også helt uenig i at en fusjon med Habo vil gjøre at TBBL blir mer anonym, og at virksomheten vil miste sin særegenhet ved gjennomføring av denne prosessen. Noe som er svært positivt for TBBLs omdømme.

## **5.6 Oppsummering av funn**

Vi har i dette kapittelet forsøkt å gi svar på hva som er TBBLs omdømme og om fusjon har en påvirkning på det.

Innledningsvis benyttet vi deskriptiv statistikk på variabelnivå for å skaffe vi oss en oversikt over respondentenes svar på våre definerte omdømmevariabler. Dette for å beskrive TBBLs omdømme med utgangspunkt i synlighet, distinkthet, autentisitet, åpenhet og konsekventhet. Med basis i vårt utvalg kan vi slutte at TBBL innenfor de fleste av omdømmedimensjonene oppnår gode verdier. Virksomheten er kjent i Tromsø, har et tydelig varemerke og profil, og er synlig i media. Informasjon som gis gjennom virksomhetens egne kanaler som internett og medlemsbladet Bolyst oppleves som relevant, og måten virksomheten profilerer boligselskaper på oppleves positivt. TBBL oppfattes som en troverdig og profesjonell virksomhet med særlig forankring i eiendomsmarkedet, hvor vi også finner virksomhetens kjerneaktivitet. Virksomheten praktiserer en åpen dør politikk som for vårt utvalg innebærer

lavere terskel for å ta kontakt med de ansatte når spørsmål oppstår. Denne tilbakemeldingen kan også indikere at virksomheten servicemessig oppleves som tilgjengelig. Produktene og tjenestene virksomheten produserer oppleves i tillegg som relevante og unike.

Virksomheten har eksistert lenge lokalt, og selv om vi ikke har målt dette eksplisitt, så er det mulig at interessentgruppen påvirkes positivt det historisk implisitte bildet eller forventningshorisonten de har til boligbyggelagsmodellen. Dette indikeres gjennom hvordan respondentene vurderer TBBLs boligsosiale rolle som viktig, til tross for at det er flere år siden virksomheten har gjennomført byggeprosjekter av denne typen. Vår påstand er at dette muligens kan sees på som boligbyggelagens CSR.

Vi ser også at virksomheten har et mulig forbedringspotensiale i sitt arbeid med dimensjonen åpenhet. Her fant vi flest tvetydige svar, og lavere score på en rekke av respondentenes tilbakemeldinger i undersøkelsen. Spesielt er dette knyttet til ledelsens synlighet. Denne er spesielt viktig i forbindelse med formidling av visjon, misjon og verdier til interessentene.

Videre ønsket vi å undersøke om det var samvariasjon mellom våre omdømmebegrep gjennom korrelasjonsanalyser. Hovedfunnene viser at samtlige av omdømmevariablene korrelerer, og vi derav har påvist at det er en underliggende samvariasjon mellom disse. Dette understøtter også vårt teoretiske hovedpremiss om at disse elementene er dimensjoner, som kan si noe om en virksomhets omdømme. Fombrun og van Riel (2004) legger til grunn at disse er tilstede hos virksomheter med et godt omdømme.

Vi har også undersøkt kontrollvariablenes korrelasjon med de omdømmevariablene. Her kunne vi ikke finne en påvisbar samvariasjon. Vi foretok av denne grunn regresjonsanalyser for å se om det var noen kausale sammenhenger, slik at de omdømme kunne forklares ut fra en eller flere av kontrollvariablene. Funnene i analysene viste at disse hadde svært liten forklaringsgrad og effekt på disse. Det tolkes derfor dit hen at TBBLs omdømme kan forklares av andre variabler enn kjønn, alder, medlemsansiennitet og utdanning.

For å kunne undersøke om fusjon har påvirkning på omdømmet til TBBL valgte vi å behandle variablene spesielt gjennom at de relevante påstandene knyttet til fusjon ble satt inn i bivariate krystabeller. Dette oppfattet vi var den beste måten å fange opp fusjonsspørsmålet i forbindelse med vår problemstilling da gjennomføring av regresjonsanalyse ikke lot seg

gjennomføre på grunn av de nye konstruerte indeksene for omdømmebegrepene. Ved anvendelse av krysstabeller undersøkte vi om svarene fra respondentene var forskjellige som følge av at de hadde kjennskap til fusjonen eller ikke. Funnene viser at det er forskjell i svarene mellom de av medlemmene som hadde kjennskap til fusjonsprosessen og de som ikke hadde det. De med kjennskap er mer positive til fusjon med Habo og mener at TBBLs særegenhet og synlighet i markedet ikke vil påvirkes av fusjonen. Dette er positivt for TBBLs omdømme. Denne tilbakemeldingen bekrefter også viktigheten av god informasjonsflyt og åpenhet i kommunikasjonen til relevante interessentgrupper i denne typen prosesser. En fusjonsprosess innebærer omdømmerisiko, særlig dersom man ikke inviterer til dialog med sine nærmeste interessenter. Åpenhet rundt fusjonen er viktig for å bygge tillit og troverdighet i den videre implementeringsprosessen når to selskaper skal slås sammen. Siden våre funn viser at de med kjennskap til fusjonen er mer enig, enn de som ikke har kjennskap til dette, kan det tyde på at TBBLs omdømme vil påvirkes av fusjon dersom interessentene oppfatter mangel på informasjon.

Da vi gjennom utvalgsprosessen har valgt å kontakte alle over 18 år som er registrert hos TBBL med en e-postadresse fremfor å trekke ett mindre utvalg, kan vi ikke generalisere fra vår faktiske populasjon til den totale. Like fullt mener vi at funnene som er avdekket og de svar våre respondenter har gitt, er indikasjoner på at TBBL omdømme oppfattes som positivt.

## **6. Anvendelse og veien videre**

I forbindelse med fusjonen av virksomhetene Tromsø Boligbyggelag og Harstad Boligbyggelag, er det naturlig å gjennomføre prosesser som involverer flere interessentgrupper. Det vil i tillegg innebære en mulig reprofilerings av virksomheten, inkludert et navneskifte, som kan få negativ betydning for den visuelle identiteten og kjennskapet til virksomhetene. I disse prosessene er det viktig å sikre at de positive delene av virksomhetenes omdømme ikke forsvinner, men heller sees på som en mulig ressurs å bygge videre på. En fusjon kan innebære risiko for begge parter i en slik prosess. De tre mest aktuelle hovedtypene er kapitalrisiko, operasjonell risiko, og immateriell risiko. Disse knytter seg i følge Brønn og Ihlen (2009:103) til investeringskostnader ved å gå inn i et nytt marked, samkjøring av tjenesteproduksjonen, harmonisering av ansatte og kulturer, datasystemer og intellektuell kapital. I tillegg til disse faktorene er det viktig å ha et fokus på kunden som en

sentral interessentgruppe. I følge Thorbjørnsen (2011) vil særlig denne gruppen hos den innfusjonerte parten kunne oppleve reactance, med detil fare for kundetap og situasjoner som vil kunne påvirke virksomhetens omdømme.

I Forbes og Reputation Institute U.S. RepTrak Pulse Study 2012 av USAs 150 største bedrifter har man funnet at de tre mest sentrale driverne for omdømme i årets undersøkelse er ledelse (governance), sosial profil (corporate citizenship), og produkter og tjenester. I undersøkelsens vektning utgjør disse 47,3% av omdømmet til de ledende bedriftene hos deres kundegrupper. Fordelingen er Governance 15.6%, corporate citizenship (14.2%) og produkter og tjenester (17.7%).

Gjennom vår analyse har vi avdekket områder hvor TBBL potensielt står sterkt, og områder som vurderes som mulige forbedringsområder. Uavhengig av om man velger en Top-down modell eller en Bottom-up, så er vår anbefaling at man legger Fombrun og van Riels fem omdømmedimensjoner til grunn for arbeidet. Det er i tillegg viktig å huske at uansett hvor god en organisasjon er, så vet ikke verden det uten at dette gjøres synlig. Et annet moment som er viktig å huske på er at medarbeiderne i en virksomhet påvirker dens omdømme, både gjennom sitt arbeidet, men også gjennom sin innsats som gode eller dårlige ambassadører på fritiden. Betydningen av et godt arbeidsmiljø, hvor medarbeiderne føler seg verdsatt og deltagende i virksomhetens utvikling, er derfor viktig. Vi ser også hvordan nye kanaler som eksempelvis sosiale medier har gitt de ansatte nye arenaer for sine historier.

Fombrun og van Riel (2004:218) lanserer en modell for implementering av en omdømmeplattform i fem trinn som de mener virksomheter med godt omdømme benytter. Selv om prosessen kan fremstå som lineær, så er det ikke nødvendigvis slik. Prosessens trinn må forstås som moduler som kan komme i en annen rekkefølge eller skje parallelt.

Sentralt i dannelsen av en omdømmeplattform og synliggjøring av denne, står dimensjonene distinkt, autentisk og åpen. Det er viktig at implementering av plattformen skjer på tvers av interessentgruppene, både internt og eksternt, og i all virksomhetskommunikasjon. Uten dette vil ikke det fulle potensialet som ligger i den bli utløst. Fombrun og van Riel (2004:218) adresserer også behovet for å være konsekvent i alle ledd i dette arbeidet, om man skal oppnå et godt omdømme på linje med de beste i RQundersøkelsene.

- 1) **Dialog med interessentgruppene.** Forutsetningen for dette er identifisering av hvem disse gruppene er. Her er både interne, de ansatte, og eksterne grupper som medlemmer og kunder. Fombrun og van Riel (2004) poengterer at selv om noen av interessentgruppene oppleves viktigere enn andre, er det viktig å forsøke å nå flest mulig grupper. Her kan man eksempelvis benytte seg av fokusgrupper for å ha dialog med, og inkludere flest mulig på et håndterbart nivå. Det samme kan gjøres gjennom onlinebaserte verktøy for toveis-kommunikasjon. Dette er også viktig da man begrenser skaden som kan oppstå om enkelte interessentgrupper blir klar over at de ikke er inkludert eller prioritert, dette gjelder særlig i forbindelse med fusjonsprosess og implementering av ny felles identitet. Dialog på tvers av interessentgruppene i begge selskaper er vanskelig å gjennomføre, men anbefalt. En annen viktig kjøreregul er at om du inviterer til dialog men ikke følger denne opp, så vil dette potensielt kunne få store konsekvenser som vil være vanskelig å reversere, bl.a. som følge av tap av troverdighet.
  
- 2) **Utvikling av en felles identitet, på tvers av organisasjonen.** Hvem er vi som organisasjon? Hvilken historie ønsker virksomheten å fortelle om seg selv? Gjennom å utvikle en felles fortelling om hvem vi som organisasjon er, så bidrar dette til å begrense forvirring blant de sentrale interessentgruppene, og tydeliggjør virksomhetens kommunikasjon. Fombrun og van Riel (2004:224) peker på at en slik fortelling må fylle fire kriterier. For det første må den være realistisk. Alle relevante aktører må kunne kjenne seg igjen i den. For det andre må den være relevant, slik at dets hovedbudskap oppleves som riktig og dekkende for virksomheten. Tredje kriterium er at den må vise at virksomheten er lydhør for innspill og tilpansningsdyktig som følge av endringer. Fjerde kriterium for fortellingen er at den må ha sin egen bærekraft i den forstand at den må være balansert mellom synspunktene og press fra interessentgruppene, og hva virksomheten selv ønsker formidle. Fortellingen videreføres inn i en visuell identitet for virksomheten. I forbindelse med en fusjonsprosess vil det oppfattes viktig for begge selskaper å bevare det gamle som er deres egen merkevare. Dette kan by utfordringer for utvikling av ny og felles identitet noe især det overtakende selskaper må være bevisst. Forståelse for utenforliggende faktorer som kulturforskjeller i byene Harstad og Tromsø, samt reactance fra kundegruppene vil i tillegg være av betydning. Her vil deltagelse fra eksempelvis interessentgruppene i navnediskusjon være et mulig element for å dempe dette.

- 3) **Utvikling av felles servicestandard og implementering av et integrert kommunikasjonssystem.** I dette ligger utviklingen av en kommunikasjonsstrategi som tar for seg den visjon, misjon, strategi, verdier og mål man i felleskap ønsker å kommunisere rundt. I tillegg må implementeringen av denne gjøres på en slik måte at alle i virksomheten kjenner til innholdet, og hvilke regler som gjelder for bl.a. budskap til eksterne og bruk av visuelle virkemidler. I følge Brønn og Ihlen (2009:49) er kommunikasjon den mellomliggende faktoren mellom identitet og omdømme i omdømmearbeid. Dette er særlig viktig i forbindelse med virksomhetens nye identitet etter fusjonen.
  
- 4) **Opplæring av ansatte og andre relevante interessentgrupper i å kommunisere et felles budskap basert på omdømmeplattformen.** I dette ligger kommunikasjon av den ønskede fortellingen eller historien om virksomheten, og den felles delte identiteten. For oppnå dette i alle ledd vil det gjerne være behov for opplæring og trening enten gjennom interne eller eksterne ressurser slik som en coach.
  
- 5) **Systematisk måling av fremgangen i implementeringen.** Det er viktig å utvikle systemer for å måle effekten av prosessene, slik at disse kan følges over tid. Systemer for registrering av hvordan budskapene kommer frem i media, målinger i kundegruppene, og andre målinger som dokumenterer måloppnåelse, fremgang og gjennomslag for omdømmearbeidet, er viktige verktøy. Fombrun og van Riel (2004:234) anbefaler utviklingen av et scorekort, men sier det viktigste er å ha systemer som gjør det mulig å systematisk kunne følge utviklingen.

En slik prosess skissert over er krevende å gjennomføre, men om man lykkes med denne vil den kunne danne grunnlaget for et omdømme av stjerne kvalitet. Etter vår vurdering åpner fusjonen naturlig for muligheten til å gjennomføre en slik prosess. Hvis denne gjøres riktig vil den kunne tjene virksomheten i mange år fremover. I tillegg øker virksomheten sin konkurransekraft mot større enheter nasjonalt som måtte etablere seg lokalt. Fombrun og van Riel (2004) mener også at omdømmesterke virksomheter i tillegg kan vise til større inntjening, som er noe som nesten alltid vil være av betydning i en beslutningsprosess hvor en rekke tiltak og investeringer må prioriteres av virksomhetens styre.

## **Forslag til videre forskning**

I prosessen med vår empiriske studie av omdømmet til Tromsø Boligbyggelag AL, hvor vi også har undersøkt hvorvidt fusjonen med Harstad Boligbyggelag AL har noen påvirkning på dette, er det flere spennende elementer vi gjerne skulle adressert. Fagfeltet omdømme er bredt, og strekker seg over en rekke fagdisipliner. Tilsvarende kan også sies om temaet fusjon og oppkjøp. Vårt valgte teoretiske fundament har vært Fombrun og van Riels fem omdømmedimensjoner beskrevet i *The Roots of Fame* (2004). Disse åpner også for andre spennende dypdykk enn de vi har valgt, særlig siden vi ikke kjenner til undersøkelser som er gjennomført på tilsvarende virksomheter, hvor eierne både er medlemmer og kunder. Vi mener derfor at vår tilnærming også kan være av interesse for andre.

Temaet fusjon, omdømme, og interessentgrupper, er et spesielt interessant felt. Både knyttet til den ytre dimensjonen med mulige kundereaksjoner i form av reactance, men ikke minst i form av hvilken påvirkning fusjon har på virksomhetens og de interne interessentenes kultur. Her finner vi det særlig interessant om kulturforskjeller kan spille inn i prosessen med skapelsen av en god omdømmeplattform, og i så tilfelle på hvilken måte. Følger vi oppskriften til Fombrun og van Riel, er de interne aktørene i stor grad en nøkkel til suksess. I vår case har vi to byer, og to virksomheter med lange tradisjoner. Den ene er vesentlig større enn den andre, og i tillegg eksisterer det ytre faktorer i form av historiske og kulturelle spenninger mellom byene. Vil dette kunne påvirke det arbeidet virksomheten nå har startet på med integrering? Det er godt dokumentert at en av de sentrale faktorene for manglende suksess ved fusjoner er at integreringen ikke lykkes, men kan dette også sees i sammenheng med omdømme i en videre forstand? Koblingen kultur, omdømme og identitet både på individ og organisasjonsnivå, åpner for en rekke spennende mulige studier. Et viktig element er å spørre seg selv om hva man ønsker oppnå med fusjonen. Hvis denne kun vurderes som et omstrukturingsverktøy, og selve operasjonen ikke innebærer et ønske om faglig synergi, så er det like legitimt å stille spørsmål om hvor mye vekt og ressurser som skal legges inn prosessen med å skape en felles kultur. Det samme gjelder formen for kommunikasjon man velger, og hvem avsender er i prosessen. Her har bl.a. Patricia T. Whalen levert et interessant bidrag til forskningen<sup>15</sup>.

Vi har gjennom et utvalg av TBBLs medlemmer forsøkt å avdekke og kartlegge virksomhetens omdømme. Selv om funnene med bakgrunn i utvalget ikke kan brukes til å generalisere til vår totale populasjon, tror vi indikatorene vi har funnet kan være interessante



for virksomheten i dens videre arbeid. Manglende funn i forhold til fusjonens påvirkning på omdømmet mener vi kan relateres til en rekke ting. Et sentralt moment er trolig mengden av informasjon som har vært tilgjengelig for medlemmene, men også hvilken tradisjon disse har i å tilegne seg informasjon på egenhånd om boligbyggelaget. Det kan også være knyttet til at TBBL er overtakende selskap i fusjonen, og større som virksomhet enn Habo. For medlemmene i Tromsø representerer fusjonen ingen trussel, mens i Harstad kan en følelse av å tape egen identitet i større grad påvirke medlemmene. I prosessen frem mot fusjonsvedtaket 10.mai 2012, ble i stor grad de samme informasjonstiltak benyttet i begge byer. I Harstad har engasjementet vært vesentlig større rundt saken enn hva som har vært tilfelle i Tromsø. Både på informasjonsmøter for medlemmene, og på virksomhetenes generalforsamlinger. I et videre arbeid ville det derfor kunne være interessant å gjøre en undersøkelse for begge byer, med dertil komparative analyser. Tilsvarende ville det vært interessant å se på andre boligbyggelag av lignende oppbygging og størrelse, eller gjennomføre en tidsseriestudie av den nye virksomheten, slik at man kunne få målt utvikling over tid.

## Litteraturliste

### Bøker

- Andersen, S. S. (1997), *Case-studier og generalisering*, Fagbokforlaget, Bergen-Sandviken.
- Brønn, P. S og Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*, Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Fombrun, C. J. og van Riel, C. B. M. (2004): *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputation*, Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Gripsrud, G. og Olsen, U.H. (2000), *Markedsanalyse*, Høyskoleforlaget, 2. utgave, Oslo.
- Hellevik, O. (1999), *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Universitetsforlaget, 6. Utgave, Oslo
- Jakobsen, D. I. (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006), *Organisasjon og identitet*, Det Norske Samlaget, Oslo.
- Midtbø, T. (2007), *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Røvik, K. A. (2007), *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Universitetsforlaget AS, Oslo.
- Skudal, K. E. (2009), *Does Team Management Matter? A Study of Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Mental Hospital Departments*, Department of Political Science. Faculty of Social Sciencis, Tromsø.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011), *Substans og framturen : omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Universitetsforlaget, Oslo

### Artikler

Forbes og Reputation Institute (2012), U.S. RepTrak Pulse Study

Røvik, K.A. (1998), Når populære organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk, kap. 7, *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Fagbokforlaget, Oslo/Bergen.

Thorbjørnsen, H (2011), Fusjoner og oppkjøp, 4/2011 s.57-61, *Magma : Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Fagbokforlaget, Oslo/Bergen.

## Tabell og figurliste

Figur 1, s.8: Medlemsutviklingen i TBBL i perioden 2001 - 2011

Figur 2, s.10: Fombrun og van Riels fem dimensjoner (Fombrun og van Riel, 2004:86)

Figur 3, s.20: Forskningsmodell, sammenhengen mellom avhengige, uavhengige og kontrollvariabler på omdømme

Tabell 1, s.33: Faktoranalyse - Pattern Matrix<sup>a</sup>

Tabell 2, s.34: Resultatet av reliabilitetstesten målt i Cronbachs Alfa.

Tabell 3, s.35: Omdømmebegrep

Tabell 4, s.37: Deskriptiv statistikk på indekssnivå/variabelnivå

Tabell 5, s.45: Korrelasjonsmatrise basert på Pierson R

Tabell 6, s.46: Korrelasjonsmatrise basert på Spearman's rho

Tabell 7, s.48: Regresjonsanalysene oppsummert

Tabell 8, s.50: Krysstabell (Crosstab) TBBL vil bli mer synlig/kjent etter fusjonen med Harstad Boligbyggelag (Habo).

Tabell 9, s.50: Krysstabell (Crosstab) TBBL vil miste sin særegenhet ved fusjon med Habo.

Tabell 10, s.51: Krysstabell (Crosstab) En fusjon med Habo vil gjøre TBBL mer anonym, fordi organisasjonen blir større og ikke lengre kun dekker markedet i en by.

Tabell 11, s.51: Krysstabell (Crosstab) Fusjonen med Habo åpner for muligheten til å skape en ny og spennende synliggjøring av boligsamvirket.

## Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Spørsmål spørreundersøkelsen, 9 sider.

Vedlegg 2: Svar spørreundersøkelsen, 11 sider.

Vedlegg 3: Deskriptiv statistikk – Analyse på spørsmålsnivå, 1 side.

Vedlegg 4: Cronbach's Alfa, 4 sider.

Vedlegg 5: Regresjonsanalyser, 5 sider.

---

<sup>1</sup> TBBLs vedtekter: Vedtatt på generalforsamling 2. mai 1966 med endringer fram til 4.mai 2010, revidert 10.mai 2012. Innledende bestemmelser 1-1, selskapets formål <http://www.tbbl.no/armelding.169944.no.html>

<sup>2</sup> 15. august 2005 ble begge avløst av lov om bustadbyggjelag og lov om burettslag - begge av 6. juni 2003.

<sup>3</sup> <http://www.nbbl.no/Aktuelt-fra-NBBL/Nyhetstema/Borettslagsunders%C3%B8kelsen> Siste gjennomførte undersøkelse ble foretatt i 2010, men er ikke publisert på NBBLs nettsider [www.nbbl.no](http://www.nbbl.no).

<sup>4</sup> Tromsø Kommune (2012): Levekår i Tromsø. Hvordan står det til – egentlig? Kunnskapsgrunnlag til «Planstrategi 2012»

<sup>5</sup> Fombrun og van Riel (2004:86) Visible, authentic, consistent, transparent, distinctive.

<sup>6</sup> Barnett, M.L, J.M Jermier og B.A Lafferty 2006: Corporate reputation: The definitional landscape, Corporate Reputation Review 9(1), s.26-38.

<sup>7</sup> Boken viser til ny publikasjon enda upublisert av Brønn og Dowling.

---

<sup>8</sup> Edell og Staelin 1982, Journal of consumer Research 10 (1), s.45-61.

<sup>9</sup> Vedlegg 1: Spørsmål spørreundersøkelsen.

<sup>10</sup> Vedlegg 3: Deskriptiv statistikk på spørsmålsnivå

<sup>11</sup> Følgende spørsmål er tatt ut: Dist5 ”TBBL vil miste sin særegenhet ved fusjon med Habo” og Kons4 ”En fusjon med Habo vil gjøre TBBL mer anonym, fordi organisasjonen blir større og ikke lengre kun dekker markedet i en by”.

<sup>12</sup> Nettversjon av dobbeltside i DN 24.08.2010. I papirutgaven utdypes synet på spekulanter og hva som er gjort for å hjelpe private borettslag ytterligere. <http://www.dn.no/eiendom/article1960866.ece> Innlegg i debatten i Bladet Nordlys 14.04.2009 <http://www.nordlys.no/debatt/ytring/article4259723.ece>

<sup>13</sup> Pressekonferanse avholdt i OBOS lokaler 26.01.2011 om sosial boligbygging. Tilstede Jens Stoltenberg, kommunalminister Liv Signe Navarsete og helseminister Anne-Grete Strøm-Erichsen. <http://www.tbbl.no/boligbyggelag-faar-bygge-omsorgsboliger.4877019.html>

<sup>14</sup> Realiserte omsorgsboliger siden januar 2011 er 944. Intervju med adm.direktør i TOBB Torkil Iversen 26.04.2012 [http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk\\_trondelag/1.8105534](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_trondelag/1.8105534)

<sup>15</sup> Whalen, Patricia T. (2001), How Communication Drives Merger Success, International Association of Business Communicators



## TBBLs omdømmeundersøkelse 2012

Din identitet vil holdes skjult  
Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

Undersøkelsen har som mål å kartlegge organisasjonens omdømme, og er sendt til alle TBBLs medlemmer med registrert e-post.

Forventet tidsbruk på besvaring av spørsmålene er ca.5 minutter.

På slutten av undersøkelsen får du mulighet til å registrere deg for å være med i trekningen av en iPad2. Undersøkelsen er anonym, og din registrering i trekningen knyttes ikke til de svar du har gitt.

Vinneren vil bli kontaktet på e-post og annonsert på våre nettsider i april.

Vi takker for at du tar deg tid til å hjelpe oss med å kartlegge vårt omdømme.

Vennlig hilsen

Kim Kr. Nordli

**Kommunikasjonssjef**

Tromsø Boligbyggelag AL



---

Først noen spørsmål om deg og litt generelt om TBBL

**2) Jeg er**

Kvinne  Mann

---

**3) Fødselsår**

Velg alternativ

**4) Når ble du medlem?**Velg alternativ **5) Utdanning**

- Grunnskole
- Videregående
- Høgskole / universitet inntil 3 år
- Høyere utdanning utover 3 år
- Annet

**6) Antall personer i husstanden**Velg alternativ **7) Hvorfor ble du medlem av TBBL? (Du kan sette flere kryss)**

- Forkjøpsretten
- Medlemsfordeler
- Var nødt (tilslutta lag)
- Gavemedlemskap
- Vervekampanje
- Fått overdratt ansiennitet
- Annet

**8) Kjenner du til fusjonsplanene mellom Tromsø Boligbyggelag (TBBL) og Harstad Boligbyggelag (Habo)?** Ja  Nei**9) Hvor har du fått kjennskap til fusjonsplanene? Kryss gjerne ut flere alternativer dersom det er behov for det.**

- TBBLs nyhetsbrev
- Media
- TBBLs nettside
- Styreportalen
- Bolyst

Samtale med ansatte i TBBL

Samtale med ansatte i Habo

Jeg kjenner ikke til planene

Annet

---

**10) Jeg kjenner til TBBLs formål**

Ja  Nei



---

Vi vil nå presentere deg for ett sett påstander og ønsker at du skal svare i hvilken grad du er enig eller uenig i disse.



---

## Synlighet

Med synlighet mener vi her eksempelvis kommunikasjon i form av markedsføring, tilstedeværelse i media og informasjon til medlemmene i forskjellige kanaler som internett, medlemsblad og nyhetsbrev. Synlighet omfatter også generell kommunikasjon eksternt til ikke-medlemmer.

**12) TBBL er synlig i mediebildet, f.eks. gjennom mediedekning eller annonsering.**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**13) TBBLs internettsider er brukervennlige og gir god og oppdatert informasjon.**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**14) Medlemsbladet BOLYST er en sentral og god kilde til informasjon om TBBL og boligselskaper.**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**15) TBBL er synlig i sosiale medier som eksempelvis Facebook.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**16) TBBL er godt kjent i Tromsø.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 



**17) TBBL har lykket med å profilere borettslag i Tromsø på en positiv måte, f.eks. media, artikler og annonsering.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**18) TBBL vil bli mer synlig/kjent etter fusjonen med Harstad Boligbyggelag (Habo).**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**19) TBBL er en aktiv og sentral aktør i den boligpolitiske debatten.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**20) TBBL oppfattes som en stor og profesjonell organisasjon.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**21) TBBL er godt synlig gjennom sponsorater, som idrettslag og andre kulturaktiviteter.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 



**Distinkthet**



Med distinkthet mener vi her særegenhet, unikhet og tydelighet, i form av de egenskaper, kvaliteter og profil som kan knyttes til TBBL.

**22) TBBL skiller seg fra tilsvarende boligbyggelag i landsdelen / landet ved at det har et sterkt fokus på medlemmene sine.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**23) TBBL har et klart varemerke / tydelig profil.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**24) TBBL har unike og relevante fordeler for sine medlemmer.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig



**25) TBBLs logo er godt kjent i eiendomsmarkedet.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**26) TBBL vil miste sin særegenhet ved fusjon med Habo.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**27) TBBLs slagord "kunnskap og kompetanse siden 1966" er kjent og beskrivende for organisasjonen.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**28) Hva mener du TBBL er mest kjent for?**



**Autentisitet**

Med autentisitet mener vi her ektehet, og er knyttet til hvorvidt TBBLs kommunikasjon og handlinger samsvarer med organisasjonens løfter.

**29) TBBL oppleves som å holde det den lover.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**30) Det er samsvar mellom medlemstilbudene TBBL tilbyr og det du som medlem får.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**31) TBBL tar på alvor tilbakemeldinger fra medlemmene sine ved at disse blir fulgt opp.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig



---

TBBL sin visjon er: "Kompetansesenteret for boliger i nord".

**32) Det er samsvar mellom TBBLs visjon og den måten organisasjonen fremstår på ovenfor sine medlemmer.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

TBBL sin forretningside er: "TBBL skal være en lønnsom og ledende boligaktør som skaper trygge bomiljøer og attraktive medlemsfordeler."

**33) Det er samsvar mellom TBBLs forretningside og den måten organisasjonen fremstår på ovenfor sine medlemmer.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

TBBL sine verdier er: "Trygghet, kompetanse, kundeorientert og kvalitet."

**34) Det er samsvar mellom verdiene og mitt inntrykk av organisasjonen.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig



---

## Åpenhet

Med åpenhet mener vi her om organisasjonen oppleves som tilgjengelig, åpen og gjennomsiiktig.

**35) TBBL fremstår som åpen og demokratisk når det gjelder formelle beslutninger, f.eks. i forbindelse med vedtaket om en fusjon.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**36) Som medlem har jeg tilgang til all informasjon som er nødvendig til å gi meg innsyn i TBBLs drift.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**37) Som medlem får jeg tilstrekkelig med informasjon vedrørende TBBLs visjon, verdier, fremtidsplaner, resultater m.m.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**38) På TBBLs internettsider er det lett å finne fram til de som er ansvarlige for ulike oppgaver.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig



**39) TBBL fører en "åpen dør" politikk der medlemmene opplever at de kan ta kontakt med ansatte ved behov.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

TBBL er en medlemseid organisasjon, et AL (Andelseierlag).

**40) Jeg føler mitt medlemskap / eierskap gir meg medbestemmelse i hvordan selskapet skal utvikles og drives.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig
- 

**41) Medlemmene er aktivt med på å utforme TBBLs tilbud og profil.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**42) Medlemmenes ønsker om tjenester og medlemsfordeler er tydelig reflektert i de tilbud som gis av TBBL.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**43) Som medlem er jeg godt kjent med hvem som sitter i ledelsen i organisasjonen.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig



---

## Konsekventhet

Med konsekventhet mener vi om det er samsvar i måten organisasjonens identitet formidles og oppleves.

**44) TBBL ønsker å være, og oppfattes som en profesjonell samarbeidspart.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**45) Det er samsvar mellom informasjonen medlemmene får og det som formidles til de som ikke er medlemmer.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**46) TBBLs profil oppfattes som tydelig i eiendomsmarkedet.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

---

**47) En fusjon med Habo vil gjøre TBBL mer anonym, fordi organisasjonen blir større og ikke lengre kun dekker markedet i en by.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig



**48) Fusjonen med Habo åpner for muligheten til å skape en ny og spennende synliggjøring av boligsamvirket.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

**49) TBBLs rolle som boligsosial aktør i eiendomsmarkedet er viktig (omsorgsboliger, seniorboliger, ungdomsboliger, boliger for vanskeligstilte og personer med funksjonshemninger).**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig

**50) Mener du at TBBLs visjon og verdier formidler et budskap som er sammenfallende.**

- Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  
 Helt enig



## Sluttkommentar(er) til omdømme:

**51) Dersom du har andre kommentarer knyttet til TBBLs omdømme, vil vi sette pris på om du skriver noen ord om dette i kommentarfeltet**

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Actions vil skje for følgende alternativer:

- JA : Gå til et nettsted (<https://response.questback.com/storbyboligas/kviqkokeje/>)

**52) Ønsker du å delta i trekningen av en iPad 2?**

- JA  
 NEI

## VEDLEGG 2: Svar spørreundersøkelsen

QuestBack eksport

TBBLs omdømmeundersøkelse 2012

Publisert fra 28.02.2012 til 16.03.2012

1098 respondenter (1098 unike)

2.		Jeg er	1075	Prosent	Gjennomsnitt	Standard avvik	Median
					1,48	0,50	1,0
1	Kvinne		560	52,1 %			
2	Mann		515	47,9 %			

3.		Fødselsår	1095		31,12	13,42	31,0
1	1994		0	0,0 %			
2	1993		2	0,2 %			
3	1992		3	0,3 %			
4	1991		5	0,5 %			
5	1990		6	0,5 %			
6	1989		5	0,5 %			
7	1988		8	0,7 %			
8	1987		7	0,6 %			
9	1986		11	1,0 %			
10	1985		13	1,2 %			
11	1984		14	1,3 %			
12	1983		15	1,4 %			
13	1982		14	1,3 %			
14	1981		18	1,6 %			
15	1980		29	2,6 %			
16	1979		26	2,4 %			
17	1978		23	2,1 %			
18	1977		23	2,1 %			
19	1976		26	2,4 %			
20	1975		22	2,0 %			
21	1974		34	3,1 %			
22	1973		17	1,6 %			
23	1972		26	2,4 %			
24	1971		33	3,0 %			
25	1970		26	2,4 %			
26	1969		29	2,6 %			
27	1968		29	2,6 %			
28	1967		37	3,4 %			
29	1966		25	2,3 %			
30	1965		19	1,7 %			
31	1964		28	2,6 %			
32	1963		20	1,8 %			
33	1962		29	2,6 %			
34	1961		30	2,7 %			
35	1960		21	1,9 %			
36	1959		23	2,1 %			
37	1958		33	3,0 %			
38	1957		18	1,6 %			
39	1956		23	2,1 %			
40	1955		31	2,8 %			
41	1954		19	1,7 %			

42	1953	24	2,2 %			
43	1952	22	2,0 %			
44	1951	21	1,9 %			
45	1950	27	2,5 %			
46	1949	24	2,2 %			
47	1948	12	1,1 %			
48	1947	16	1,5 %			
49	1946	10	0,9 %			
50	1945	20	1,8 %			
51	1944	16	1,5 %			
52	1943	14	1,3 %			
53	1942	12	1,1 %			
54	1941	19	1,7 %			
55	1940	10	0,9 %			
56	1939	6	0,5 %			
57	1938	7	0,6 %			
58	1937	4	0,4 %			
59	1936	4	0,4 %			
60	1935	1	0,1 %			
61	1934	1	0,1 %			
62	1933	2	0,2 %			
63	1932	0	0,0 %			
64	1931	3	0,3 %			
65	1930	0	0,0 %			
66	1929	0	0,0 %			
67	1928	0	0,0 %			
68	1927	0	0,0 %			
69	1926	0	0,0 %			
70	1925	0	0,0 %			
71	1924	0	0,0 %			
72	1923	0	0,0 %			
73	1922	0	0,0 %			
74	1921	0	0,0 %			
75	1920	0	0,0 %			
76	1919	0	0,0 %			
77	1918	0	0,0 %			
78	1917	0	0,0 %			
79	1916	0	0,0 %			
80	1915	0	0,0 %			
81	1914	0	0,0 %			
82	1913	0	0,0 %			
83	1912	0	0,0 %			

4.	Når ble du medlem?	1066	13,50	11,83	10,0
1	2012	9	0,8 %		
2	2011	122	11,4 %		
3	2010	95	8,9 %		
4	2009	84	7,9 %		
5	2008	43	4,0 %		
6	2007	62	5,8 %		
7	2006	57	5,3 %		
8	2005	34	3,2 %		
9	2004	26	2,4 %		
10	2003	28	2,6 %		
11	2002	34	3,2 %		

12	2001	33	3,1 %			
13	2000	45	4,2 %			
14	1999	27	2,5 %			
15	1998	24	2,3 %			
16	1997	35	3,3 %			
17	1996	27	2,5 %			
18	1995	14	1,3 %			
19	1994	15	1,4 %			
20	1993	8	0,8 %			
21	1992	5	0,5 %			
22	1991	5	0,5 %			
23	1990	17	1,6 %			
24	1989	9	0,8 %			
25	1988	7	0,7 %			
26	1987	14	1,3 %			
27	1986	15	1,4 %			
28	1985	21	2,0 %			
29	1984	11	1,0 %			
30	1983	7	0,7 %			
31	1982	8	0,8 %			
32	1981	9	0,8 %			
33	1980	16	1,5 %			
34	1979	5	0,5 %			
35	1978	8	0,8 %			
36	1977	9	0,8 %			
37	1976	5	0,5 %			
38	1975	11	1,0 %			
39	1974	12	1,1 %			
40	1973	9	0,8 %			
41	1972	8	0,8 %			
42	1971	3	0,3 %			
43	1970	11	1,0 %			
44	1969	7	0,7 %			
45	1968	6	0,6 %			
46	1967	2	0,2 %			
47	1966	2	0,2 %			
48	1965	2	0,2 %			

<b>5.</b>	<b>Utdanning</b>	<b>1088</b>	<b>2,82</b>	<b>1,19</b>	<b>3,0</b>	
1	Grunnskole	213	19,6 %			
2	Videregående	365	33,5 %			
3	Høgskole / universitet inntil 3 år	269	24,7 %			
4	Høyere utdanning utover 3 år	403	37,0 %			
5		75	6,9 %			

<b>6.</b>	<b>Antall personer i husstanden</b>	<b>1087</b>	<b>2,47</b>	<b>1,27</b>	<b>2,0</b>	
1	1	266	24,5 %			
2	2	378	34,8 %			
3	3	198	18,2 %			
4	4	180	16,6 %			
5	5	54	5,0 %			
6	6	6	0,6 %			
7	7	1	0,1 %			
8	8	2	0,2 %			



	9	9	0	0,0 %			
	10	10	1	0,1 %			
	11	Flere enn 10	1	0,1 %			

<b>7. Hvorfor ble du medlem av TBBL? (Du kan sette flere kryss)</b>		<b>1091</b>	<b>2,48</b>	<b>1,92</b>	<b>2,0</b>	
	1	Forkjøpsretten	636	58,3 %		
	2	Medlemsfordeler	451	41,3 %		
	3	Var nødt (tilslutta lag)	210	19,2 %		
	4	Gavemedlemskap	24	2,2 %		
	5	Vervekampanje	18	1,6 %		
	6	Fått overdratt ansiennitet	85	7,8 %		
	7		146	13,4 %		

<b>8. Kjenner du til fusjonsplanene mellom Tromsø Boligbyggelag (TBBL) og Harstad Boligbyggelag (Habo)?</b>		<b>1083</b>	<b>1,47</b>	<b>0,50</b>	<b>1,0</b>	
	1	Ja	578	53,4 %		
	2	Nei	505	46,6 %		

<b>9. Hvor har du fått kjennskap til fusjonsplanene? Kryss gjerne ut flere alternativer dersom det er behov for det.</b>		<b>933</b>	<b>3,74</b>	<b>2,89</b>	<b>2,0</b>	
	1	TBBLs nyhetsbrev	431	46,2 %		
	2	Media	204	21,9 %		
	3	TBBLs nettside	104	11,1 %		
	4	Styreportalen	30	3,2 %		
	5	Bolyst	110	11,8 %		
	6	Samtale med ansatte i TBBL	24	2,6 %		
	7	Samtale med ansatte i Habo	2	0,2 %		
	8	Jeg kjenner ikke til planene	316	33,9 %		
	9		12	1,3 %		

<b>10. Jeg kjenner til TBBLs formål</b>		<b>1073</b>	<b>1,41</b>	<b>0,49</b>	<b>1,0</b>	
	1	Ja	637	59,4 %		
	2	Nei	436	40,6 %		

<b>12. TBBL er synlig i mediebildet, f.eks. gjennom mediedekning eller annonsering.</b>		<b>1092</b>	<b>3,49</b>	<b>0,83</b>	<b>4,0</b>	
	1	Helt uenig	26	2,4 %		
	2	Uenig	91	8,3 %		
	3	Verken enig eller uenig	366	33,5 %		
	4	Enig	537	49,2 %		
	5	Helt enig	72	6,6 %		

<b>13. TBBLs internettsider er brukervennlige og gir god og oppdatert informasjon.</b>		<b>1092</b>	<b>3,59</b>	<b>0,78</b>	<b>4,0</b>	
	1	Helt uenig	19	1,7 %		
	2	Uenig	59	5,4 %		
	3	Verken enig eller uenig	358	32,8 %		

	4	Enig	571	52,3 %			
	5	Helt enig	85	7,8 %			

<b>14. Medlemsbladet BOLYST er en sentral og god kilde til informasjon om TBBL og boligselskaper.</b>							
			<b>1086</b>		<b>3,97</b>	<b>0,78</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	19	1,7 %			
	2	Uenig	20	1,8 %			
	3	Verken enig eller uenig	178	16,4 %			
	4	Enig	629	57,9 %			
	5	Helt enig	240	22,1 %			

<b>15. TBBL er synlig i sosiale medier som eksempelvis Facebook.</b>							
			<b>1086</b>		<b>2,93</b>	<b>0,68</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	48	4,4 %			
	2	Uenig	129	11,9 %			
	3	Verken enig eller uenig	780	71,8 %			
	4	Enig	112	10,3 %			
	5	Helt enig	17	1,6 %			

<b>16. TBBL er godt kjent i Tromsø.</b>							
			<b>1092</b>		<b>4,33</b>	<b>0,79</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	25	2,3 %			
	2	Uenig	6	0,5 %			
	3	Verken enig eller uenig	55	5,0 %			
	4	Enig	499	45,7 %			
	5	Helt enig	507	46,4 %			

<b>17. TBBL har lyktes med å profilere borettslag i Tromsø på en positiv måte, f.eks. media, artikler og annonsering.</b>							
			<b>1089</b>		<b>3,66</b>	<b>0,79</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	14	1,3 %			
	2	Uenig	63	5,8 %			
	3	Verken enig eller uenig	309	28,4 %			
	4	Enig	591	54,3 %			
	5	Helt enig	112	10,3 %			

<b>18. TBBL vil bli mer synlig/kjent etter fusjonen med Harstad Boligbyggelag (Habo).</b>							
			<b>1087</b>		<b>3,08</b>	<b>0,66</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	24	2,2 %			
	2	Uenig	94	8,6 %			
	3	Verken enig eller uenig	774	71,2 %			
	4	Enig	165	15,2 %			
	5	Helt enig	30	2,8 %			

<b>19. TBBL er en aktiv og sentral aktør i den boligpolitiske debatten.</b>							
			<b>1091</b>		<b>3,32</b>	<b>0,81</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	25	2,3 %			
	2	Uenig	102	9,3 %			
	3	Verken enig eller uenig	523	47,9 %			
	4	Enig	378	34,6 %			

	5	Helt enig	63	5,8 %			
--	---	-----------	----	-------	--	--	--

<b>20.</b>	<b>TBBL oppfattes som en stor og profesjonell organisasjon.</b>		<b>1090</b>	<b>3,83</b>	<b>0,79</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	19	1,7 %		
	2	Uenig	38	3,5 %		
	3	Verken enig eller uenig	218	20,0 %		
	4	Enig	645	59,2 %		
	5	Helt enig	170	15,6 %		

<b>21.</b>	<b>TBBL er godt synlig gjennom sponsorer, som idrettslag og andre kulturaktiviteter.</b>		<b>1084</b>	<b>3,13</b>	<b>0,76</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	28	2,6 %		
	2	Uenig	127	11,7 %		
	3	Verken enig eller uenig	648	59,8 %		
	4	Enig	240	22,1 %		
	5	Helt enig	41	3,8 %		

<b>22.</b>	<b>TBBL skiller seg fra tilsvarende boligbyggelag i landsdelen / landet ved at det har et sterkt fokus på medlemmene sine.</b>		<b>1084</b>	<b>3,23</b>	<b>0,72</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	21	1,9 %		
	2	Uenig	73	6,7 %		
	3	Verken enig eller uenig	668	61,6 %		
	4	Enig	275	25,4 %		
	5	Helt enig	47	4,3 %		

<b>23.</b>	<b>TBBL har et klart varemerke / tydelig profil.</b>		<b>1082</b>	<b>3,66</b>	<b>0,77</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	13	1,2 %		
	2	Uenig	67	6,2 %		
	3	Verken enig eller uenig	290	26,8 %		
	4	Enig	615	56,8 %		
	5	Helt enig	97	9,0 %		

<b>24.</b>	<b>TBBL har unike og relevante fordeler for sine medlemmer.</b>		<b>1089</b>	<b>3,69</b>	<b>0,83</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	21	1,9 %		
	2	Uenig	65	6,0 %		
	3	Verken enig eller uenig	277	25,4 %		
	4	Enig	592	54,4 %		
	5	Helt enig	134	12,3 %		

<b>25.</b>	<b>TBBLs logo er godt kjent i eiendomsmarkedet.</b>		<b>1081</b>	<b>4,07</b>	<b>0,72</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	9	0,8 %		
	2	Uenig	22	2,0 %		
	3	Verken enig eller uenig	124	11,5 %		
	4	Enig	656	60,7 %		
	5	Helt enig	270	25,0 %		

26.		<b>TBBL vil miste sin særegenhet ved fusjon med Habo.</b>	<b>1087</b>	<b>2,92</b>	<b>0,69</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	31	2,9 %		
	2	Uenig	181	16,7 %		
	3	Verken enig eller uenig	750	69,0 %		
	4	Enig	94	8,6 %		
	5	Helt enig	31	2,9 %		

27.		<b>TBBLs slagord "kunnskap og kompetanse siden 1966" er kjent og beskrivende for organisasjonen.</b>	<b>1085</b>	<b>3,02</b>	<b>0,86</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	61	5,6 %		
	2	Uenig	175	16,1 %		
	3	Verken enig eller uenig	555	51,2 %		
	4	Enig	266	24,5 %		
	5	Helt enig	28	2,6 %		

29.		<b>TBBL oppleves som å holde det den lover.</b>	<b>1090</b>	<b>3,59</b>	<b>0,70</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	13	1,2 %		
	2	Uenig	30	2,8 %		
	3	Verken enig eller uenig	417	38,3 %		
	4	Enig	564	51,7 %		
	5	Helt enig	66	6,1 %		

30.		<b>Det er samsvar mellom medlemstilbudene TBBL tilbyr og det du som medlem får.</b>	<b>1090</b>	<b>3,70</b>	<b>0,74</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	13	1,2 %		
	2	Uenig	34	3,1 %		
	3	Verken enig eller uenig	329	30,2 %		
	4	Enig	603	55,3 %		
	5	Helt enig	111	10,2 %		

31.		<b>TBBL tar på alvor tilbakemeldinger fra medlemmene sine ved at disse blir fulgt opp.</b>	<b>1090</b>	<b>3,23</b>	<b>0,69</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	24	2,2 %		
	2	Uenig	43	3,9 %		
	3	Verken enig eller uenig	727	66,7 %		
	4	Enig	249	22,8 %		
	5	Helt enig	47	4,3 %		

32.		<b>Det er samsvar mellom TBBLs visjon og den måten organisasjonen fremstår på ovenfor sine medlemmer.</b>	<b>1085</b>	<b>3,41</b>	<b>0,70</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	13	1,2 %		
	2	Uenig	45	4,1 %		
	3	Verken enig eller uenig	563	51,9 %		
	4	Enig	414	38,2 %		
	5	Helt enig	50	4,6 %		

<b>33.</b>		<b>Det er samsvar mellom TBBLs forretningside og den måten organisasjonen fremstår på ovenfor sine medlemmer.</b>		<b>1088</b>	<b>3,57</b>	<b>0,75</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	15	1,4 %			
	2	Uenig	44	4,0 %			
	3	Verken enig eller uenig	416	38,2 %			
	4	Enig	528	48,5 %			
	5	Helt enig	85	7,8 %			

<b>34.</b>		<b>Det er samsvar mellom verdiene og mitt inntrykk av organisasjonen.</b>		<b>1086</b>	<b>3,56</b>	<b>0,75</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	15	1,4 %			
	2	Uenig	58	5,3 %			
	3	Verken enig eller uenig	388	35,7 %			
	4	Enig	553	50,9 %			
	5	Helt enig	72	6,6 %			

<b>35.</b>		<b>TBBL fremstår som åpen og demokratisk når det gjelder formelle beslutninger, f.eks. i forbindelse med vedtaket om en fusjon.</b>		<b>1089</b>	<b>3,33</b>	<b>0,70</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	19	1,7 %			
	2	Uenig	43	3,9 %			
	3	Verken enig eller uenig	628	57,7 %			
	4	Enig	353	32,4 %			
	5	Helt enig	46	4,2 %			

<b>36.</b>		<b>Som medlem har jeg tilgang til all informasjon som er nødvendig til å gi meg innsyn i TBBLs drift.</b>		<b>1087</b>	<b>3,44</b>	<b>0,77</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	18	1,7 %			
	2	Uenig	63	5,8 %			
	3	Verken enig eller uenig	496	45,6 %			
	4	Enig	439	40,4 %			
	5	Helt enig	71	6,5 %			

<b>37.</b>		<b>Som medlem får jeg tilstrekkelig med informasjon vedrørende TBBLs visjon, verdier, fremtidsplaner, resultater m.m.</b>		<b>1083</b>	<b>3,44</b>	<b>0,82</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	22	2,0 %			
	2	Uenig	87	8,0 %			
	3	Verken enig eller uenig	439	40,5 %			
	4	Enig	461	42,6 %			
	5	Helt enig	74	6,8 %			

<b>38.</b>		<b>På TBBLs nettsider er det lett å finne fram til de som er ansvarlige for ulike oppgaver.</b>		<b>1078</b>	<b>3,51</b>	<b>0,78</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	14	1,3 %			
	2	Uenig	61	5,7 %			
	3	Verken enig eller uenig	454	42,1 %			

	4	Enig	462	42,9 %			
	5	Helt enig	87	8,1 %			

<b>39.</b>	<b>TBBL fører en "åpen dør" politikk der medlemmene opplever at de kan ta kontakt med ansatte ved behov.</b>		<b>1080</b>		<b>3,56</b>	<b>0,77</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	18	1,7 %			
	2	Uenig	32	3,0 %			
	3	Verken enig eller uenig	460	42,6 %			
	4	Enig	467	43,2 %			
	5	Helt enig	103	9,5 %			

<b>40.</b>	<b>Jeg føler mitt medlemskap / eierskap gir meg medbestemmelse i hvordan selskapet skal utvikles og drives.</b>		<b>1085</b>		<b>3,09</b>	<b>0,82</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	39	3,6 %			
	2	Uenig	156	14,4 %			
	3	Verken enig eller uenig	594	54,7 %			
	4	Enig	255	23,5 %			
	5	Helt enig	41	3,8 %			

<b>41.</b>	<b>Medlemmene er aktivt med på å utforme TBBLs tilbud og profil.</b>		<b>1078</b>		<b>3,05</b>	<b>0,69</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	29	2,7 %			
	2	Uenig	125	11,6 %			
	3	Verken enig eller uenig	714	66,2 %			
	4	Enig	186	17,3 %			
	5	Helt enig	24	2,2 %			

<b>42.</b>	<b>Medlemmenes ønsker om tjenester og medlemsfordeler er tydelig reflektert i de tilbud som gis av TBBL.</b>		<b>1083</b>		<b>3,42</b>	<b>0,73</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	16	1,5 %			
	2	Uenig	50	4,6 %			
	3	Verken enig eller uenig	544	50,2 %			
	4	Enig	414	38,2 %			
	5	Helt enig	59	5,4 %			

<b>43.</b>	<b>Som medlem er jeg godt kjent med hvem som sitter i ledelsen i organisasjonen.</b>		<b>1084</b>		<b>2,79</b>	<b>1,04</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	127	11,7 %			
	2	Uenig	291	26,8 %			
	3	Verken enig eller uenig	392	36,2 %			
	4	Enig	226	20,8 %			
	5	Helt enig	48	4,4 %			

<b>44.</b>	<b>TBBL ønsker å være, og oppfattes som en profesjonell samarbeidspart.</b>		<b>1083</b>		<b>3,77</b>	<b>0,69</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	9	0,8 %			
	2	Uenig	20	1,8 %			

	3	Verken enig eller uenig	295	27,2 %			
	4	Enig	645	59,6 %			
	5	Helt enig	114	10,5 %			

<b>45. Det er samsvar mellom informasjonen medlemmene får og det som formidles til de som ikke er medlemmer.</b>							
			<b>1088</b>		<b>3,37</b>	<b>0,63</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	8	0,7 %			
	2	Uenig	29	2,7 %			
	3	Verken enig eller uenig	642	59,0 %			
	4	Enig	372	34,2 %			
	5	Helt enig	37	3,4 %			

<b>46. TBBLs profil oppfattes som tydelig i eiendomsmarkedet.</b>							
			<b>1081</b>		<b>3,88</b>	<b>0,73</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	10	0,9 %			
	2	Uenig	28	2,6 %			
	3	Verken enig eller uenig	218	20,2 %			
	4	Enig	647	59,9 %			
	5	Helt enig	178	16,5 %			

<b>47. En fusjon med Habo vil gjøre TBBL mer anonym, fordi organisasjonen blir større og ikke lengre kun dekker markedet i en by.</b>							
			<b>1087</b>		<b>2,94</b>	<b>0,80</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	42	3,9 %			
	2	Uenig	220	20,2 %			
	3	Verken enig eller uenig	630	58,0 %			
	4	Enig	156	14,4 %			
	5	Helt enig	39	3,6 %			

<b>48. Fusjonen med Habo åpner for muligheten til å skape en ny og spennende synliggjøring av boligsamvirket.</b>							
			<b>1076</b>		<b>3,34</b>	<b>0,75</b>	<b>3,0</b>
	1	Helt uenig	15	1,4 %			
	2	Uenig	71	6,6 %			
	3	Verken enig eller uenig	594	55,2 %			
	4	Enig	327	30,4 %			
	5	Helt enig	69	6,4 %			

<b>49. TBBLs rolle som boligsosial aktør i eiendomsmarkedet er viktig (omsorgsboliger, seniorboliger, ungdomsboliger, boliger for vanskeligstilte og personer med funksjonshemninger).</b>							
			<b>1079</b>		<b>3,74</b>	<b>0,84</b>	<b>4,0</b>
	1	Helt uenig	12	1,1 %			
	2	Uenig	46	4,3 %			
	3	Verken enig eller uenig	352	32,6 %			
	4	Enig	472	43,7 %			
	5	Helt enig	197	18,3 %			

<b>50. Mener du at TBBLs visjon og verdier formidler et budskap som er sammenfallende.</b>							
		<b>1074</b>	<b>3,46</b>	<b>0,66</b>	<b>3,0</b>		
	1	Helt uenig	9	0,8 %			
	2	Uenig	28	2,6 %			
	3	Verken enig eller uenig	547	50,9 %			
	4	Enig	442	41,2 %			
	5	Helt enig	48	4,5 %			

<b>52. Ønsker du å delta i trekningen av en Ipad 2?</b>							
		<b>1085</b>	<b>1,07</b>	<b>0,25</b>	<b>1,0</b>		
	1	JA	1013	93,4 %			
	2	NEI	72	6,6 %			



## Vedlegg 3

**Deskriptiv statistikk - Analyse på spørsmålsnivå**

	N	Min	Max	Gj.snitt	Std.avvik	Skjevhet	Kurtose
Spm 12	1098	0	5	3,47	,869	-,893	<b>1,381</b>
Spm 13	1098	0	5	3,57	,823	-,977	<b>2,135</b>
Spm 14	1098	0	5	3,92	,883	<b>-1,573</b>	<b>4,483</b>
Spm 15	1098	0	5	2,90	,738	-,910	<b>3,324</b>
Spm 16	1098	0	5	4,31	,855	<b>-2,099</b>	<b>6,491</b>
Spm 17	1098	0	5	3,63	,852	<b>-1,076</b>	<b>2,460</b>
Spm 18	1098	0	5	3,05	,722	-,622	<b>3,921</b>
Spm 19	1098	0	5	3,30	,851	-,530	<b>1,255</b>
Spm 20	1098	0	5	3,81	,853	<b>-1,333</b>	<b>3,404</b>
Spm 21	1098	0	5	3,09	,833	-,575	<b>2,138</b>
Spm 22	1098	0	5	3,19	,802	-,681	<b>2,999</b>
Spm 23	1098	0	5	3,61	,885	<b>-1,354</b>	<b>3,232</b>
Spm 24	1098	0	5	3,66	,895	<b>-1,111</b>	<b>2,224</b>
Spm 25	1098	0	5	4,01	,872	<b>-1,894</b>	<b>6,266</b>
Spm 26	1098	0	5	2,89	,745	-,404	<b>3,044</b>
Spm 27	1098	0	5	2,99	,913	-,587	,812
Spm 29	1098	0	5	3,56	,762	<b>-1,081</b>	<b>3,444</b>
Spm 30	1098	0	5	3,67	,802	<b>-1,113</b>	<b>3,228</b>
Spm 31	1098	0	5	3,21	,740	-,473	<b>3,391</b>
Spm 32	1098	0	5	3,37	,787	-,919	<b>3,373</b>
Spm 33	1098	0	5	3,54	,822	-,991	<b>2,802</b>
Spm 34	1098	0	5	3,52	,837	<b>-1,140</b>	<b>2,912</b>
Spm 35	1098	0	5	3,31	,760	-,691	<b>3,051</b>
Spm 36	1098	0	5	3,41	,840	-,804	<b>2,270</b>
Spm 37	1098	0	5	3,39	,904	-,918	<b>1,946</b>
Spm 38	1098	0	5	3,44	,901	<b>-1,043</b>	<b>2,756</b>
Spm 39	1098	0	5	3,50	,890	<b>-1,059</b>	<b>3,063</b>
Spm 40	1098	0	5	3,06	,877	-,519	<b>1,350</b>
Spm 41	1098	0	5	2,99	,800	-,893	<b>3,158</b>
Spm 42	1098	0	5	3,37	,827	-,940	<b>3,086</b>
Spm 43	1098	0	5	2,76	1,080	-,097	-,398
Spm 44	1098	0	5	3,72	,812	<b>-1,553</b>	<b>5,266</b>
Spm 45	1098	0	5	3,34	,705	-,756	<b>4,162</b>
Spm 46	1098	0	5	3,82	,873	<b>-1,611</b>	<b>4,919</b>
Spm 47	1098	0	5	2,91	,848	-,242	<b>1,348</b>
Spm 48	1098	0	5	3,27	,881	-,830	<b>2,802</b>
Spm 49	1098	0	5	3,67	,968	<b>-1,024</b>	<b>2,339</b>
Spm 50	1098	0	5	3,38	,829	<b>-1,361</b>	<b>4,647</b>
Valid N (listwise)	1098						

## Vedlegg 4: Cronbach's Alpha

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q20 Q44 Q23 Q24  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability Component 1. Liberal regel lagt til grunn (verdier>0,3)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	10

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q47 Q26 Q48  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

### Reliability Component 2. Liberal regel lagt til grunn (verdier>0,3)

[DataSet1] /Volumes/USB/SPSS /Spørreundersøkelse QuestBack.sav

#### Scale: ALL VARIABLES

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
-,062	3

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Konst4	6,16	,965	,170	-.757 <sup>a</sup>
Dist5	6,18	1,041	,245	-.872 <sup>a</sup>
Konst5	5,80	2,012	-,328	,733

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q47 Q26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

**Reliability Component 2. Kons5 fjernet. Verdier er nå >0,5**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Konst4	2,89	,555	,584	
Dist5	2,91	,720	,584	

```

/VARIABLES=Q15 Q18 Q21 Q19 Q27 Q22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

**Reliability Component 3. Liberal regel lagt til grunn (verdier >0,3)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Synl7	15,62	8,053	,424	,720
Synl4	15,47	7,892	,483	,705
Synl10	15,42	7,455	,489	,702
Synl8	15,21	7,236	,526	,691
Dist6	15,52	7,132	,493	,702
Dist1	15,32	7,674	,462	,710

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q40 Q41 Q43 Q36 Q37 Q38 Q42 Q35  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### Reliability Component 4. Liberal regel lagt til grunn (verdier >0,3)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	8

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Åpen6	22,67	17,540	,671	,807
Åpen9	22,74	18,430	,607	,817
Åpen7	22,97	17,813	,468	,839
Åpen2	22,32	18,009	,636	,813
Åpen4	22,34	17,839	,601	,816
Åpen3	22,29	18,570	,497	,830
Åpen8	22,36	18,428	,582	,819
Åpen1	22,42	19,001	,553	,823

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q12 Q13 Q14 Q16 Q17  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### Reliability Component 5. Liberal regel lagt til grunn (verdier >0,3)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	5

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Synl5	15,44	6,201	,512	,707
Synl3	15,34	6,326	,523	,703
Synl2	14,99	6,177	,504	,710
Synl1	14,60	6,265	,508	,708
Synl6	15,28	6,207	,527	,701

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q49 Q48 Q45 Q46 Q50 Q25 Q39  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

**Reliability Component 6. Liberal regel lagt til grunn (verdier >0,3)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kons6	21,32	11,200	,480	,742
Kons5	21,72	12,145	,379	,762
kons3	21,66	12,280	,499	,739
Kons2	21,17	11,295	,543	,727
Kons7	21,61	11,441	,556	,725
Dist4	20,99	11,740	,459	,745
Åpen5	21,49	11,337	,520	,732

## Vedlegg 5: Regresjonsanalyser

### REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT Konsekventhet  
 /METHOD=ENTER Q2 Alder Medlemsansenitet Høyereutdanning.

### Regression

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the
1	.093 <sup>a</sup>	.009	.005	.54839

a. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressi	2,825	4	,706	2,349	.053 <sup>b</sup>
	Residual	321,784	1070	,301		
	Total	324,609	1074			

a. Dependent Variable: Konsekventhet

b. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		zed Coefficie	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,585	,046		78,149	0,000
	Kjønn	-,079	,034	-,072	-2,358	,019
	Alder	,014	,018	,025	,751	,453
	Medl ans	,007	,008	,029	,868	,385
	Høyereut	-,045	,034	-,041	-1,338	,181

a. Dependent Variable: Konsekventhet

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT Synlighet  
 /METHOD=ENTER Q2 Alder Medlemsansenitet Høyereutdanning.

**Regression**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	of the Estimate
1	.194 <sup>a</sup>	.038	.034	.58372

a. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressi	14,331	4	3,583	10,515	.000 <sup>b</sup>
	Residual	364,579	1070	,341		
	Total	378,910	1074			

a. Dependent Variable: Synlighet

b. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		zed Coefficie	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,718	,049		76,132	0,000
	Kjønn	-,106	,036	-,089	-2,960	,003
	Alder	,058	,019	,099	2,970	,003
	Medl ans	,022	,009	,082	2,469	,014
	Høyereut	-,096	,036	-,081	-2,671	,008

a. Dependent Variable: Synlighet

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT Åpenhet  
 /METHOD=ENTER Q2 Alder Medlemsansenitet Høyereutdanning.

**Regression**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	of the Estimate
1	.243 <sup>a</sup>	.059	.056	.58153

a. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressi	22,791	4	5,698	16,848	.000 <sup>b</sup>
	Residual	361,855	1070	,338		
	Total	384,646	1074			

a. Dependent Variable: Åpenhet

b. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		zed Coefficie	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,095	,049		63,622	0,000
	Kjønn	-,057	,036	-,047	-1,588	,113
	Alder	,097	,019	,165	5,020	,000
	Medl ans	,017	,009	,062	1,884	,060
	Høyereut	-,142	,036	-,118	-3,964	,000

a. Dependent Variable: Åpenhet



REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT Distinkthet  
 /METHOD=ENTER Q2 Alder Medlemsansenitet Høyereutdanning.

**Regression**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	of the Estimate
1	.226 <sup>a</sup>	.051	.047	.51569

a. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressi	15,247	4	3,812	14,333	.000 <sup>b</sup>
	Residual	284,551	1070	,266		
	Total	299,798	1074			

a. Dependent Variable: Distinkthet

b. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		zed Coefficie	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,069	,043		71,145	0,000
	Kjønn	-,068	,032	-,065	-2,159	,031
	Alder	,052	,017	,100	3,034	,002
	Medl ans	,016	,008	,069	2,087	,037
	Høyereut	-,162	,032	-,153	-5,110	,000

a. Dependent Variable: Distinkthet

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT Autentisitet  
 /METHOD=ENTER Q2 Alder Medlemsansenitet Høyereutdanning.

**Regression**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	of the Estimate
1	.155 <sup>a</sup>	.024	.021	.56291

a. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressi	8,395	4	2,099	6,624	.000 <sup>b</sup>
	Residual	339,044	1070	,317		
	Total	347,440	1074			

a. Dependent Variable: Autentisitet

b. Predictors: (Constant), Høyereutdanning, Kjønn, Medlemsansenitet, Alder

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		zed Coefficie	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,609	,047		76,643	0,000
	Kjønn	-,109	,034	-,096	-3,159	,002
	Alder	,014	,019	,025	,739	,460
	Medl ans	,016	,009	,063	1,895	,058
	Høyereut	-,109	,035	-,096	-3,165	,002

a. Dependent Variable: Autentisitet