

Øivind Hagen

**SKAPER SAMFUNNS-
ANSVARLIGE MERKEVARER
SAMFUNNSANSVARLIGE
VIRKSOMHETER?**

**Om forholdet mellom
merkevarebygging og
organisasjonsutvikling**

NTNU 

**Program for industriell økologi
Working Paper no. 1/2005**

Reports and Working Papers from

**Norwegian University of Science and Technology (NTNU)
Industrial Ecology Programme (IndEcol)**

Working Papers no.1/2005

ISSN 1504-3681

Editor-in-chief:

Professor Edgar Hertwich, Programme Leader, IndEcol

Editors:

Øivind Hagen, SINTEF Technology and society, IFIM

Anders Strømman, IndEcol

Design and layout:

Elin Mathiassen, Coordinator, IndEcol

**Reports and Working Papers may be downloaded from the
IndEcol web site:**

Industrial Ecology Programme (IndEcol)

NTNU

NO-7491 Trondheim, Norway

Tel.: + 47 73598940

Fax.: + 47 73598943

E-mail: indecoll@indecoll.ntnu.no

Web: www.indecoll.ntnu.no

Skaper samfunnsansvarlige merkevarer samfunnsansvarlige virksomheter?

Om forholdet mellom merkevarebygging og organisasjonsutvikling¹

Øivind Hagen²
SINTEF Teknologi og samfunn, IFIM

¹ Dette notatet er identisk med et paper skrevet for kurset MAR 502 Brand Management ved Norges Handelshøgskole i Bergen høsten 2004.

² Notatet er en del av doktorgradsutdanningen til forfatteren. Doktorgradsprosjektet gjennomføres ved doktorgradsprogrammet ved Psykologisk institutt, NTNU, og er en del av stipendiatnettverket rundt Program for industriell økologi ved NTNU.

Sammendrag

Merkevarebygging blir mer og mer sentralt for kommersielle aktører både for å skape unikhet i tilbudsjungelen og legitimitet i storsamfunnet. Det å bygge samfunnsansvar inn i merkevaren er en del av denne utviklingen. Samtidig er skillet mellom intern og ekstern kommunikasjon i ferd med å viskes ut i moderne virksomheter. Dette viser et behov for å koble markedsføringsteori med organisasjonsteori for å lære mer om forholdet mellom merkevarebygging og organisasjonsutvikling. I dette notatet skal jeg skissere et forskningsprosjekt for å studere hvordan merkevarebygging påvirker organisasjonsutvikling. Det gjør jeg ved å se på organisasjonsutvikling som et resultat av spenningen mellom organisasjonskultur og merkevarebygging. Denne spenningen utbroderer jeg ved å diskutere forholdet mellom begrep som organisasjonsidentitet, image, interressenter, omdømme, felt og symbolsk kapital.

1. Innledning	4
2. Samfunnsansvar	5
2.1 Samfunnsansvar i den globaliserte merkeøkonomien	5
2.2 Samfunnsansvar på bedriftsnivå	7
3. Markedsføring og organisasjonsutvikling	8
3.1 Forholdet mellom markedsføring og organisasjonsutvikling	8
4. Merkevarer 9	
4.1 Teoritradisjoner.....	9
4.2 Merkevarerbygging	10
4.3 Symbolsk kapital og omdømme	13
4.4 Merkedynamikken	15
5. Metode 17	
5.1 Vitenskaplig ståsted	17
5.2 Overordnet forskningsdesign	17
5.3 Metodisk fremgangsmåte.....	18
5.4 Case.....	20

1. Innledning

En vare er ikke bare en vare, men også et merke som skal kunne plassere både produsenten og den som bruker det i en større sammenheng. I takt med økt kommersialisering og markedsorientering blir også samfunnsansvar bakt inn i merkevarens mange identitetslag. Merkevarer bygging gir således ikke bare særpreg i tilbudsjungelen, men også legitimitet i storsamfunnet. Det å bygge samfunnsansvar inn i en merkevare er imidlertid ikke noen garanti for samfunnsansvarlig organisasjonspraksis. Flere selskap har gjort seg til talsmenn for positive bevegelser i samfunnet, for så i neste omgang å bli avslørt med at merket i liten grad gjenspeiler praksis og varens faktiske innhold.

Samtidig er grensene mellom intern og ekstern kommunikasjon i ferd med å viskes ut i moderne virksomheter. Flate organisasjonsformer, løsere arbeidstilknytning og økt kundeorientering gjør alle deler av organisasjonen utoverskuende. Merkevarer bygging og medieoppslag om manglende samsvar mellom merkevare og faktisk organisasjonspraksis er derfor ikke bare kritisk for bedriftens posisjon i markedet, men også for interne utviklingsprosesser og det enkelte organisasjonsmedlems identifisering med virksomheten.

Dette viser et behov for å koble organisasjonsteori med markedsføringsteori for å forstå forholdet mellom merkevarebygging og organisasjonsutvikling. Sentrale spørsmål i så måte er:

- *Hvordan påvirkes interne utviklingsprosesser i en organisasjon av at samfunnsansvar blir bygd inn i merkevaren?*
- *Hva er kritiske faktorer for at merkevarebygging skal føre til organisasjonsutvikling i retning samfunnsansvarlig praksis, slik at samfunnets bruk av ressurser for å regulere kommersielle aktører blir så effektiv som mulig?*

I dette notatet skal jeg skissere et teoretisk og analytisk rammeverk for en studie av disse problemstillingene. Det gjør jeg ved først å beskrive den overordnede konteksten som har ført til økt interesse for koblingen mellom samfunnsansvar og merkevarebygging, og hva samfunnsansvar innebærer på bedriftsnivå. Videre ser jeg på ulike sider ved forholdet mellom markedsføring og organisasjonsutvikling. Deretter går jeg mer spesifikt inn på merkevarebegrepet. Her ser jeg på hva som kjennetegner samfunnsvitenskaplige og økonomiske tilnærminger til begrepet, og hvordan merkevare kan operasjonaliseres og konkretiseres. For å belyse spørsmålet om hvordan interne utviklingsprosesser blir påvirket av merkevarebygging, bruker jeg så begrep som organisasjonskultur, organisasjonsidentitet, image, omdømme og symbolsk kapital, og beskriver forholdet mellom disse.

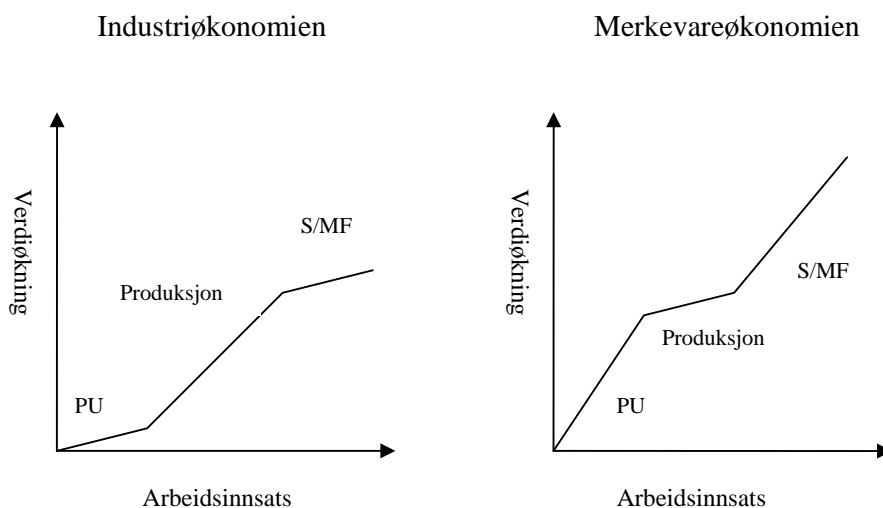
Avslutningsvis skal jeg også si litt om hvordan jeg vil gå frem for å studere problemstillingene. Først beskriver jeg det overordnede forskningsdesignet for studien. Deretter sier jeg litt om min konkrete metodiske fremgangsmåte, før jeg til slutt beskriver sannsynlige case for studien.

2. Samfunnsansvar

2.1 Samfunnsansvar i den globaliserte merkeøkonomien

Samfunnsansvar og hvordan kommersielle organisasjoner skal bidra til utviklingen av samfunnet de er en del av, er på ingen måte en ny problemstilling. Temaet er blitt satt på dagsorden i ulike faser av industrialiseringen av økonomien. I den industrielle revolusjonens innledning argumenterte Adam Smiths for at markedet selv med sin usynlige hånd best ivaretar fellesskapets interesser (Smith, 1993). I kjølvannet av børskrakket i 1929 og i en etterkrigsøkonomi i vekst, vant Keynes ideer om at staten kunne og skulle spille en aktiv rolle i markedet innpass (Keynes, 1973). Med nedgangen i veksten i økonomien og oljekrisen tidlig på 1970-tallet, slo pendelen tilbake. Dette førte til økt politisk oppslutning om Milton Friedmans teori om at næringslivet bare har et sosialt ansvar, nemlig å øke sitt overskudd (Friedman, 1962). Det som på ny har gitt spørsmålet om samfunnsansvar i næringslivet aktualitet er økt betydning av merkevare og globalisering av økonomien. I den globaliserte merkeøkonomien handler samfunnsansvar både om å gi produktet unikhet i tilbudsjungelen og selskapet legitimitet overfor storsamfunnet.

Overgangen fra en vareøkonomi til en merkevareøkonomi kan forklares som en endring i verdikjedens form. Mens verdiskapningen i industriøkonomien først og fremst var knyttet til produksjonsprosessen og den fysiske framstillingen av varen, er leddene før og etter i verdikjeden – produktutvikling (PU), og salg og markedsføring (S/MF), det som skaper verdier i merkevareøkonomien (Ollins, 2000). Verdikjedens nye form kan illustreres i følgende figurer (Schiefloe, 1998; Porter, 1985):



Figur 1: Skillet mellom industriøkonomien og merkevareøkonomien (Schiefloe, 1998)

Overgangen fra en etterkrigsøkonomi preget av etterspørselsoverskudd på 1950 og 60-tallet til en økonomi preget av tilbudsoverskudd fra 1970-tallet og utover, er en forklaring på verdikjedens nye form (Amdam m.fl., 2001). Økt konkurranse tvinger produsentene til skille seg fra konkurrenter på annet vis enn gjennom det produkt- og produksjonstekniske. Andre kvaliteter enn det rent fysiske og funksjonelle, som for eksempel garantier og service, blir fremtredende. Automatiserings- og standardiseringsprosesser av både teknologisk og organisatorisk art er med på å forsterke dette ytterligere. Den fysiske produksjonen av mange produkter er ikke så bundet til sted som tidligere og kan flyttes og gjennomføres på ulike steder i verden uten at det nødvendigvis går ut over varens funksjonelle kvalitet (Schieffloe, 1998).

En annen medvirkende årsak til verdikjedens nye form er koblingen mellom forbruk og identitetskapende prosesser. Tingene vi omgir oss med spiller en rolle for hvordan vi blir oppfattet og hvem vi er (Beck, Giddens og Lash, 1994). Varen blir tilskrevet ikke-kommersielle verdier både av produsent og forbruker, noe som gir begge aktørene sosial tilhørighet. Nå er koblingen mellom det materielle og sosial tilhørighet på ingen måte ny. Materialitet og mote har i århundrer blitt brukt for å kommunisere identitet innad i egen sosial kategori og mot samfunnet for øvrig (Myklebust og Myrvang, 2001). Det nye i er imidlertid at velstandsøkningen som har fulgt med veksten i økonomien, også gjør middelklassen i stand til å uttrykke identitet gjennom forbruk. Det å signalisere tilhørighet og identitet gjennom varens symbolske kvaliteter er ikke lenger utelukkende forbundet med de øvre sosiale sjiktene i samfunnet.

Også globaliseringsbegrepet er sentralt for å forstå både fremveksten av merkevareøkonomien og det nye fokuset på samfunnsansvar. Politisk liberalisering, teknologiutvikling, internasjonalisering, ressurskonsentrasjon i næringslivet og økt betydning av sivil regulering er stikkord for å presisere det utvannede og upresise globaliseringsbegrepet (Woods, 2001). Den politiske liberaliseringen handler om privatiseringsprosjekt som ble igangsatt i flere vestlige økonomier tidlig på 80-tallet. Som en del av dette er skattetrykket mot næringslivet blitt redusert, samtidig som stadig flere offentlige oppgaver blir overført til private aktører. Også handelshindringer mellom landegrenser er blitt bygd ned. Det kombinert med en banebrytende utvikling innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi, har gjort det betydelig lettere å flytte finanskapital og varer over lange avstander og landegrenser. Resultatet er at internasjonale selskap i større grad enn før ser på verden som ett marked. Redusert skattetrykk og større marked har ført til vekst i multinasjonale selskap. Veksten i enkeltelskap er ytterligere forsterket gjennom oppkjøp, strategiske allianser og fusjoner på tvers av landegrenser og verdensdeler (Hertz, 2001)

På et overordnet nivå har disse utviklingstrekkene ført til en maktforskyvning mellom de tre kreftene i samfunnet. Mens kapital fremstår som stadig sterkere, har stats muligheter for innflytelse blitt redusert. I en stadig mer global økonomi har nasjonale myndigheter begrensede sanksjonsmuligheter. Det som da fremstår som en mulig motmakt og overvåker av kapital er det sivile samfunn. Frivillige interesseorganisasjoner spiller en viktig rolle for å overvåke og eksponere ulike sider ved kommersielle aktørers atferd (Zadek, 2001). I dette nye bildet får kommersielle aktører et behov for å legitimere sin historiske sterke posisjon. Bedriftene svarer på utfordringen ved å koble seg selv og produktene sine med positive bevegelser i samfunnet som miljøvern, antirasisme, etnisk mangfold, likestilling og demokrati.

Hvordan kan så samfunnsansvar i næringslivet ivaretas innenfor rammene av den globaliserte merkeøkonomien. Når myndighetenes overvåkende rolle blir redusert, kan da dynamikken mellom merkevarer som påberoper seg samfunnsansvar og intern organisasjonspraksis utvikles for å sikre at næringslivet faktisk tar samfunnsansvar?

2.2 Samfunnsansvar på bedriftsnivå

Så langt har jeg vist at globaliseringen av økonomien har ført til økte forventninger til kommersielle aktører om å bidra til overordnede målsettinger i samfunnet. Hva innebærer så dette for enkeltvirksomheter? Samfunnsansvar i den globaliserte merkeøkonomien eller CSR (corporate social responsibility) som det nå gjerne blir beskrevet som, handler om at bedrifter skal kunne vise overfor samfunnet at de er sin historisk sterke posisjon verdig. CSR er næringslivets måte å vise at samfunnet ikke er avhengig av å bruke store ressurser på regulering og overvåking for å skape forsvarlige virksomheter (Carrol, 1999).

En måte å konkretisere hva som ligger i samfunnsansvarlig virksomhet er å snakke om en *trippel bunnlinje* (Elkington, 1997). Begrepet trippel bunnlinje spiller på at en bedrift må kunne prestere på ulike akser - ikke bare på en økonomisk, men også en miljømessig og en sosial akse. Det innebærer at utviklingsarbeidet i en bedrift ikke bare skal vise igjen i virksomhetens økonomiske regnskap, men også bidra til å forbedre bedriftens innsats i lokalsamfunnet den er en del av, bidra til utvikling og læring blant ansatte og optimalisere virksomhetens miljø- og energiforbruk. Dette kommer til uttrykk i utvidede årsrapporter der bedrifter ikke lenger bare gjør rede for de økonomiske sidene ved årets virksomhet, men også beskriver hvordan de mener de har bidratt til og lever opp til samfunnets overordnede målsettinger om for eksempel likestilling, antirasisme, demokrati og bærekraftig ressursforvaltning.

Når Benetton spiller på mangfold og antirasisme i sin merkevarerbygging, må bedriften kunne vise hvordan dette gjenspeiler seg i intern organisering og rekrutteringspraksis. Når møbelprodusenten HÅG beskriver seg selv som en miljøvennlig vareproduserende virksomhet, må HÅG kunne vise hvordan de har jobbet for å redusere energi og ressursforbruk det siste året. Og når oljeselskapet BP lager ny grønn logo og profilerer seg som 'beyond petroleum', må BP kunne vise at selskapet faktisk bidrar til utvikling av alternativ energi gjennom betydelig bruk av FoU-ressurser.

I takt med behovet for å kunne dokumentere samfunnsansvarlig virksomhet har ulike standarder og sertifiseringsordninger blitt utviklet. Hensikten med disse er nettopp at bedriften skal kunne ha et bevis på at den driver etter de retningslinjene samfunnet setter for god forretningsskikk. Fellesnevneren for standardene er at bransjen selv er med på å utvikle dem, og myndighetsorgan ikke er pådriver for standardene. ISO 14000 og EMAS er eksempel på miljøsertifiseringssystem. Bruk av disse sertifikatene krever at bedriften har på plass et miljøstyringssystem som blir gjennomgått av eksterne revisorer med jevne mellomrom. SA8000 er et eksempel på en etisk standard som fokuserer spesielt på arbeidsforhold. Global Reporting Initiative (GRI) er et tredje eksempel. GRI er organisert rundt trippel bunnlinje-tankegangen og gir retningslinjer for hvordan en årsrapport skal utformes for å synliggjøre hvordan en virksomhet bidrar til en bærekraftig utvikling.

Spørsmålet for mitt prosjekt blir så hvordan behovet for synliggjøring av samfunnsansvarlig praksis samsvarer med faktisk praksis internt i virksomheter.

3. Markedsføring og organisasjonsutvikling

3.1 Forholdet mellom markedsføring og organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling og organisasjonsendring er to av de store og mest diskuterte temaene i organisasjonsteorien. Med organisasjonsutvikling mener jeg bevisste og planlagte forsøk på å forbedre praksis i en organisasjon (Albrecht, 1985). Organisasjonsendring innebærer endring av grunnleggende antagelser som over tid utvikler seg i en organisasjon bestående av individ og grupper med felles historie. Endring vil komme til syne og materialisere seg i nye verdier, rutiner, system og strukturer i organisasjonen (Schein, 1992).

På tross av stadig større aksept for synet på organisasjoner som åpne system, har forskningen vært preget av et fokus på interne drivkrefter for endring. Her har en gjerne fokusert på hvordan ulike grupperinger som ansatte/underordnede (Lysgaard, 1991), ledere (Argyris og Schön, 1996) og fagforeninger (Thorsrud og Emery, 1970) virker som drivkrefter for endring og utvikling. Få har sett på dynamikken mellom forventninger bedriften selv skaper i markedet og hvordan dette spiller tilbake på bedriften og fungerer som en drivkraft for utvikling. Jeg er opptatt av hvordan oppfatninger i markedet gjennom fortolkninger av merkevaren, spiller tilbake på organisasjonen og hva den foretar seg. Dette handler om hvordan forventninger bedriften selv sår i omgivelsene, spiller tilbake på bedriften og skaper utviklingspress.

Grensene mellom det interne og eksterne er flytende og på mange måte brutt ned i moderne organisasjoner (Hagen, 2003; Hatch og Schultz, 1997). I tradisjonelle, hierarkisk organiserte vareproduserende virksomheter har eksterne kommunikasjon vært noe som har vært overlatt til toppledere og markedsavdelingen. I andre stillinger og på lavere nivå har kommunikasjonen vært innoverfokuseret. Eksterne impulser er følgelig blitt filtret gjennom toppledere og markedsavdeling før de har nådd andre deler av organisasjonen, noe som har gitt de førstnevnte gruppene betydelig informasjonsmakt. Med trender som flate organisasjonsformer, prosjektorganisering, løsere arbeidstilknytning, økt endrings- og innovasjonstakt, skreddersømsproduksjon og økt kundefokusering har dette endret seg. I de fleste moderne organisasjoner skjer utadrettet kommunikasjon på alle nivå. Det som tidligere ble sett på som eksterne forhold, er nå noe som angår flesteparten i en organisasjon. Dette krever større bevissthet om hvilken rolle organisasjonens eksterne kommunikasjon spiller for interne utviklingsprosesser.

Løse tilknytning, individualisering, hyppige jobbytter samt økt kontakt mellom organisasjonsmedlemmer og både kunder og ulike interessenter, gjør også noe med ansatt-rollen. Ansatte er ikke nødvendigvis passive, lojale konsumenter av

organisatorisk mening produsert på høyere nivå i organisasjonen³. Ansatte evaluerer organisasjonen gjennom impulsene fra kontakten med omgivelsene, samtidig som de selv også er eksterne aktører som konsumenter, samfunnsborgere og medlemmer av interessegrupper. Oppslag i media, eksterne uttalelser fra toppleder og merkevarebygging vil dermed ikke bare ha en effekt ut mot markedet, det vil også ha en viktig betydning for intern identitetsbygging og organisasjonsutvikling (Hatch og Scultz, 2000).

Denne utviklingen gjenspeiler delvis det som har skjedd med et begrep som organisasjonskultur (se for eksempel Schein, 1992). Her har symbolske og fortolkende perspektiv vunnet stadig større innpass. Dette innebærer en dreining i synet på organisasjonskultur som et fast, kollektivt atferdsmønster over mot et syn på organisasjonskultur som en løsere, mer emosjonell tilknytning til en organisasjon. Dette handler nettopp om at grensene mellom organisasjon og omgivelser blir mer uklare og at kultur ikke lenger nødvendigvis utvikler seg i de fysiske møtene mellom fast ansatte innenfor en definerbar entitet. Løse organisasjonsformer og uklare grenser gjør at en mer abstrakt og immateriell binding til organisasjonen gjennom felles fortolkning av for eksempel forretningsidé, merkevare eller produktfilosofi blir mer sentralt (Alvesson, 1991; Hagen, 2003). Også dette viser et behov for å se på hvordan organisasjonsteori kan hente innspill fra markedsføringsteori.

Utfordringen min blir så å forene markedsføringsteori og organisasjonsteori. Hva nytt kan jeg tilføre forståelsen av hvordan organisasjoner endrer og utvikler seg ved å integrere disse to teoritradisjonene?

4. Merkevare

4.1 Teoritradisjoner

Utviklingen av merkevarebegrepet har likheter med modningen av flere begrep som oppstår innenfor en praktisk orientert tradisjon og senere fenger interesse i mer teoretiske orienterte miljøer. Det nevnte organisasjonskultur-begrepet for eksempel, har utviklet seg i spenningen mellom nytteorienterte konsulenter ønske om å endre organisasjoner og teoretisk orienterte akademikers ønske om å utvikle nye metaforer for å forstå organisasjoner (Burrell og Morgan, 1979; Alvesson, 1993). Også merkevarebegrepet befinner seg i en slik spenning mellom to ulike tradisjoner; en pragmatisk, nytteorientert tilnærming og en teoretiserende, mer distansert tilnærming.

Innenfor den nytteorientert tradisjonen er en gjerne opptatt av å forstå og påvirke den rollen merket spiller i selve transaksjonsprosessen. Kundelojalitet og hva som skaper kjøpspreferanser er sentrale tema. Hensikten er å forstå hva som kjennetegner og hva som skal til for å bygge en sterk merkevare. Følgelig er forskning og eksperimentering gjort i nært samarbeid med bedriftsledere som er opptatt av å utvikle sin egen merkevare. Teoritilfanget er preget av økonomifag og kognitiv psykologi som begge er dominert av eksperimentelle og kvantitative vitenskapstradisjoner. Her opererer en gjerne med faste og klart definerte teoretiske begrep.

³ Spesielt amerikansk organisasjonsteori med sitt sterke lederfokus kan kritiseres for å ha behandlet ansatte som passive meningskonsumenter og ledere som overordnede ("superior") meningsprodusenter (Kassem, 1976).

Den mer distanserte og teoretiserende tilnærmingen kan sees på som en motreaksjon mot den førstnevnte tradisjonen. Her er en opptatt av å se på merkevare og merkevarepreferanser som en del av en større samfunnsutvikling, der transaksjonsprosessen blir en liten del av dette. En åpner mer opp for å se på forbrukssiden og hvilken rolle bruk av merkevare spiller for identitet og status i samfunnet. Teoritilfanget er av mer samfunnsvitenskaplig karakter, preget av fag som sosiologi, antropologi, sosialpsykologi og historie som har tradisjoner for kvalitativ og hermeneutisk forskning. Her har en også en mindre entydig begrepsbruk, og bruker gjerne alternative begrep og metaforer for å kaste lys over fenomenet som blir studert.

Mens Kevin Kellers bok *Strategic Brand Management* (Keller, 2003) med sitt instrumentelle fokus på å bygge en sterk merkevare kan plasseres innenfor den førstnevnte tradisjonen, er Celia Lury's *Brands – The logos of the global economy* (Lury, 2004) som kan leses som en beskrivelse av globaliseringen av økonomien og merkets rolle i denne prosessen, en del av den andre tradisjonen. Samtidig skal det understrekes at de to kategoriene ikke er gjensidig utelukkende, og mye forskning vil befinne seg i grenselandet mellom de to.

Selv plasserer jeg meg begrepsmessig innenfor en teoretiserende og litt distansert tradisjon. Samtidig ønsker jeg å kombinere de to tradisjonene for å forstå merkevarebegrepet fra ulike ståsteder. Jeg fokuserer heller ikke på merkevare i seg selv, men på forholdet mellom merkevare og organisasjonsutvikling. I min gjennomgang av merkevarebegrepet henter jeg derfor innsikter fra tradisjoner som jeg ser kan tilføre begrepene jeg bruker nye dimensjoner, uavhengig av teoritradisjonen de er oppstått i.

4.2 Merkevarebygging

Så langt har jeg snakket om merkevarebygging som det å skape en type lojalitet eller preferanse for en vare som går utover det å foretrekke varen utelukkende på bakgrunn av de materielle kvalitetene. Merket gir varen "noe mer" som knytter produktet og brukeren til en annen og gjerne større sammenheng enn de begge befinner seg i. Et enkelt forsøk på å skape en slik sammenheng mot "noe annet" kan være å la en idrettsstjerne promotere et produkt. Tanken er at merkevaren utgjør linken mellom forbrukerens grå hverdag og idrettstjernens suksessfulle verden. Merket representerer illusjonen om drømmen som en dag skal gå i oppfyllelse.

Dette handler om at vi som individ er opptatt av å skape mening i tilværelsen, og at forbrukerrollen har en sentral plass i den individuelle meningskonstruksjonen (Blindheim m.fl., 2004). Tingene vi omgir oss med skal helst representere en meningsfull historie som vi kan identifisere oss med og gjerne strekke oss etter. Merkevarebygging handler således om å lage meningsfulle historier som forbrukeren kjøper i dobbel forstand. Drømmen om en rettferdig og forurensingsfri verden er en slik meningsfull historie produktet gjerne blir koblet mot (Jensen, 1999).

Merkevarebygging handler også om å spille på folks behov for tilhørighet og identitet. Gruppemedlemskap og sosial klasse signaliseres som vist gjennom symbol og fortolkning av symbol. Hvem vi er og hvem vi ikke ønsker å være signaliseres til både inngrupper og utgrupper gjennom bruk av symbol. Merkevarer er slike symbol ladet

med verdier som skaper både nærhet og distanse til grupper og kategorier vi både ønsker å være i og som vi ikke ønsker å bli assosiert med (Blumer, 1998; Hogg og Abrams, 1988).

Tradisjonen med å sette et merke på varen går langt tilbake. Antikkens keramikere satte sitt kjennemerke på varer som ikke ble solgt i nærheten av verkstedet for å synliggjøre for kjøpere både hvem som hadde laget den og kvaliteten ved varen (Keller, 2003). Distansen mellom produksjonssted og marked er også grunnen til økt betydning av merke i industriøkonomien. Mens kjennskap og nærhet til bakeren og smeden garanterte for varens kvalitet i den førindustrialiserte økonomien, blir denne forbindelsen brutt med industrialiseringens spesialisering og masseproduksjon. Avstanden i tid og rom gjør at forbrukeren kjøper varer hos aktører han ikke nødvendigvis har et personlig forhold til. Merket får således betydning for å gjenopprette forbindelsen mellom produsent og forbruker.

En annen måte å forklare merkets framvekst i takt med industrialiseringen av økonomien, er å se på merkevarebygging som et forsøk på å forbygge industrikapitalismens nådeløse konkurranse. Marx argumenterte for at kapitalismen førte til en avsjeling av varene og fremmedgjøring av arbeidere. Det teoretiske idealet for en kapitalistisk markedsøkonomi med fri konkurranse er nettopp standardiserte varer der pris er det eneste som skiller dem fra hverandre. I en slik kontekst handler merkevarebygging om å gi varen "sjelen tilbake" for å skape autenticitet og unikhhet som forebygger den ødeleggende konkurransen. For bedriften blir det fundamentalt å fremstå som annerledes slik at pris ikke blir eneste konkurransekriterium (Jensen, 2004).

Både i markedsføringslitteratur og merkevarelitteratur er American Marketing Associations definisjon av merkevare mye brukt. Her heter det at et merke eller en merkevare (engelsk: brand)⁴ er:

"... et navn, begrep, tegn, symbol, design eller kombinasjoner av disse som benyttes for å identifisere de varer og tjenester som tilbys av en bedrift eller gruppe av bedrifter, og for å differensiere dem fra de varer og tjenester som leveres av andre bedrifter" (Keller, 2003:3; Kotler m.fl., 1999: 571; Hem, 2004: 29).

Definisjonen er ikke spesielt begrensende. Ord som "navn", "begrep", "tegn", "symbol" og "design" gir rom for ulike bruksmåter og forståelser. Fellesnevneren er at de gir rom for fortolkning og skaper assosiasjoner til varen de er knyttet til. Assosiasjonene gir varen en identitet og gjør dermed gamle og potensielt nye kunder i stand til å skille varen fra andre varer. Et merke er således ethvert symbol som knyttes til en vare, og som er med på å gi en vare unikhhet og distanse til tilsvarende varer (Kapferer, 1997). Symbol er artefakter som er gjenstand for kontinuerlig fortolkning og kilde til assosiasjoner. Merkevarebygging handler således om å påvirke assosiasjons- og fortolkningsprosessene.

⁴ Det engelske begrepet *brand* er vanligvis oversatt til *merke* på norsk. Jeg bruker de norske begrepene merke og merkevare synonymt med mindre annet er spesifisert.

Aaker (1991) fokuserer nettopp på merket som den beskrevne linken mellom produsent og forbruker, og som noe som forebygger konkurranse. Hun mener at:

”Et merke signaliserer til kunden kilden ved produktet, og beskytter både kunden og produsenten mot konkurrenter som kunne tenkes å produsere produkter som er identiske”(Aaker, 1991:7).

Går det så an å snakke om varer som ikke er merkevare, altså varer der det symbolske aspektet er fraværende, og preferanse utelukkende er basert på funksjonalitet og varens materielle kvaliteter? Motsatsen til en merkevare er en råvare eller primærvare (engelsk: commodity). Keller (2003) beskriver en råvare som en vare som er så enkel at forbrukere ikke er i stand til å differensiere den fra andre varer. Råvaren har ingen særtegnede karaktertrekk som skiller den fra andre varer - den er grå, anonym og identitetsløs. Den er standardisert og forbrukeren får ingenting ”ekstra” ved å velge en annen produsent. Fins det så eksempler på slike varer? Dette er selvsagt avhengig av øyet som ser og hvilken type vare det er snakk om. For noen er den symbolske komponenten ved en vare sentral, mens for andre er det uten betydning. Melk under Meieriets monopol er et eksempel på en slik identitetsløs råvare. En annen vare som for mange differensieres utelukkende på pris er bensin. Men her kan det også argumenteres for at verdien som oljeselskapet som selger bensinen assosieres med, er sentralt for kjøpsbeslutningen. Oljeselskapet Shell ble for eksempel utsatt for boikottaksjoner på grunn av selskapets virksomhet i Nigeria og forsøket på å dumpe plattformen Brent Spar i sjøen. Vann kunne vært et tredje eksempel, men også her blir tilleggsverdier som innpakning og ulike smakstilsetninger, brukt for å skape unikhet. Gode og entydige eksempler på standardiserte og assosiasjonsfrie varer er altså problematisk å finne i en økonomi der det er konkurranse mellom flere tilbydere og fravær av monopol.

Begrepet *informasjonschunk* fra kognitiv psykologi kan være med på klargjøre betydningen av assosiasjoner for merkevare. En chunk er en informasjonsenhet som utgjør en meningsfull helhet. Chunking handler om hvordan vi lager meningsfulle assosiasjoner for å huske et budskap. For eksempel kan den meningsløse bokstavrekka *sasntnufbi* huskes ved at den deles opp i bitene *sas*, *ntnu* og *fbi*. Dette er meningsfulle enheter for de som har et forhold til akronymene, som hver for seg innehar store mengder assosiasjoner for den som identifiserer dem som selvstendige bokstavkombinasjoner. I tråd med dette kan et merke forstås som en informasjonschunk som huskes eller gjenkalles fordi det innehar flere meningsfulle assosiasjoner. En annen måte å si dette på er at et merke er en node i et semantisk nettverk bestående av ulike assosiasjoner. Merket Mercedes (symbolisert med logoen stjerne med ring rundt) kan da oppfattes som et nøkkelbegrep som trigger andre underbegrep i hukommelsen som for eksempel kvalitet, sikkerhet, tysk grundighet, dyr og stor motorkraft. På samme måte kan underbegrepene som kvalitet og sikkerhet være med på å skape assosiasjoner til merket ”Mercedes” i hukommelsen (Best, 1992; Hem, 2004).

I tråd med definisjonene og diskusjonen så langt handler merkevarebygging og merkevareledelse om å påvirke markedets oppmerksomhet, fortolkning og assosiasjoner knyttet til en vare. All informasjon om en bedrift eller et produkt vil være med på å forme merkevaren. Utfordringen i merkevareledelse er å således å styre denne informasjonsstrømmen og prøve å påvirke fortolkningen av den. Styrken

på en merkevare ligger nettopp i hvilke assosiasjoner som er knyttet til et merke. En sterk og verdifull merkevare er en merkevare som mange forbrukere er kjent med og der denne kjennskapen er mer eller mindre identisk med de assosiasjoner bedriften ønsker at markedet skal ha til merket (Keller, 2003).

For forbrukeren vil merket komme til uttrykk på ulike måter og arenaer. Dette kan være gjennom egen bruk av produktet; ulike merkeelement som navn, logo og slogans; innpakning; reklame; kontakt med representanter for merket som ansatte, servicepersonell og klagebehandlere; salgssteder etc. Merkevarebyggeren kan utforme og påvirke deler av denne informasjonen direkte, mens andre deler kan påvirkes bare indirekte. Utforming av reklame, logo, slogans, innpakning og utforming av salgssteder er variabler som kan påvirkes direkte gjennom fysisk utforming og profileringspolicy. Salgspersonell og måten klager blir håndtert på er eksempler på variabler som er mindre direkte styrbare. Dette er uttrykk for bedriftens kultur, men samtidig sentralt for hvordan merkevaren blir oppfattet. Merkevareledelse handler om å håndtere både de direkte og indirekte påvirkbare informasjonsstrømmene mot forbruker (Keller, 2003).

Hvordan vil så det at samfunnsansvar blir brukt for å skape identitet og differanse spille tilbake på interne utviklingsprosesser i en virksomhet?

4.3 Symbolsk kapital og omdømme

Begrepene *symbolsk kapital* og *omdømme* har likhetstrekk med og kan være nyttige for å kaste ytterligere lys på merkevarebegrepet. Symbolsk kapital er en form for "goodwill" som en organisasjon har fra omgivelsene (Bourdiue, 1995). Som begrepet antyder er symbolsk kapital en abstrakt og immateriell størrelse som kan omdannes til andre og mer konkrete former for kapital dersom situasjonen krever det. En bedrift som er kjent for å drive redelig og som har generert overskudd år etter år, vil for eksempel kunne ha stor grad av velvilje fra sin bankforbindelse ved behov for lån under en likviditetskrise.

Symbolsk kapital er knyttet til den status og legitimitet en virksomhet har innenfor *feltet* den operer i (Bourdieu, 1995; Ihlen, 2004). Et felt er det sosiale rommet en bedrift opererer innenfor. I dette rommet vil ulike aktører spille ulike roller, forfølge ulike interesser og ha ulike relasjoner til hverandre. Feltet et multinasjonalt oljeselskap befinner seg i er annerledes enn feltet en norsk møbelprodusent operer innenfor. Ulike kommersielle aktører innenfor et felt vil også innta ulike roller. På temaet samfunnsansvar for eksempel, vil et fåtall aktører drive utviklingen og definerer state-of-the-art, mens majoriteten av aktørene vil tilpasse seg utviklingen mer reaktivt og passivt.

Symbolsk kapital er et resultat av andre kapitalformer som sosial kapital, kunnskapskapital og økonomisk kapital. Mens økonomisk kapital spiller på en bedrifts økonomiske ressurser, er kunnskapskapital den formelle og uformelle kunnskap og erfaring som fins i organisasjonen. Sosial kapital handler om størrelsen og kvaliteten på nettverkene til bedriften. Statoil er et eksempel på en organisasjon som skårer høyt både på økonomisk-, sosial- og kunnskapskapital. Organisasjonens økonomiske styrke gjør den i stand til rekruttere erfarne medarbeider med høy sosial kapital og kunnskapskapital, som for eksempel folk med politisk erfaring og

medieerfaring. Tilgangen til ulike former for kapital har gjort Statoil til en av Norges mest populære arbeidsgivere blant nyutdannede sivilingeniører. Men samtidig kan Statoil ha lite goodwill hos andre interessenter som for eksempel ulike miljøverngrupperinger på grunn av organisasjonens ønske om å drive oljeutvinning i Barentshavet. Størrelsen på en organisasjons symbolske kapital vil således variere mellom ulike interessenter innenfor feltet (Holt, 2000; Ihlen og Robstad, 2004).

Som antydnet er omdømme en form for symbolsk kapital. Omdømme er de oppfatninger utenforstående har av en bedrift (Dutton, Dukerich og Harquail, 1994). Disse oppfatningene eller bildene av en bedrift er basert på utenforståendes kontakt med bedriften, enten direkte gjennom egne erfaringer med bedriften eller dens vare, eller indirekte via andres erfaringer, media og ulike former for informasjon om bedriften. Utenforstående og omgivelser klassifiseres gjerne som *interessenter*. En organisasjons interessenter er enhver gruppe eller person som kan påvirke eller er påvirket av at organisasjonen når sine mål (Freeman, 1984). En interessent er med andre ord en person eller en gruppe som vil ha en oppfatning av organisasjonen og som kan påvirke andres oppfatninger av organisasjonen. Følgelig er omdømme summen av ulike interessenters oppfatninger av en organisasjon (Fombrun, 1996; Fombrun og Rindoa, 2000).

Begrepene merkevare, symbolsk kapital og omdømme har likhetstrekk. Alle er immaterielle størrelser som handler om oppfatninger markedet og interessenter har av en organisasjon og et merke. Alle påvirkes også av hvilke andre former for kapital bedriften besitter. Bedrifter med mye økonomisk kapital, kunnskapskapital og sosial kapital vil ha gode forutsetninger for å påvirke markedets oppfatninger av seg selv og dermed styrken på merkevaren.

Skillet går på det kommersielle. Merkevarebygging handler om å bygge identitet og unikheter for å skape preferanser og økonomiske transaksjoner. En sterk merkevare har et godt kommersielt potensial. Symbolsk kapital og omdømme er mer knyttet til ikke-kommersielle verdier og legitimitet. En organisasjon med mye symbolsk kapital og et godt omdømme blir oppfattet som en bedrift som handler i tråd med overordnede verdier som blir sett på som viktige i samfunnet. I den globaliserte merkeøkonomien flyter imidlertid merkevare, symbolsk kapital og omdømme over i hverandre. Samfunnsansvar blir bakt inn i den kommersielle merkevaren for å skape en kombinasjon av både produktpreferanse og legitimitet. Samtidig vil en organisasjon med stor grad av legitimitet i form av mye symbolsk kapital og et godt omdømme, gjerne ha en sterk kommersiell posisjon i markedet.

Dette gjør skillet mellom bedriftens kommersielle og ikke-kommersielle kommunikasjon med omgivelsene utydelig. En bedrifts kommunikasjon med omverden kan i prinsippet deles i to: Markedsføring, og Informasjon og samfunnskontakt⁵. Mens markedsføring er bindeleddet mellom markedet og bedriftens varer og tjenester, handler informasjon og samfunnskontakt om å skape legitimitet og aksept i storsamfunnet for bedriftens virksomhet. Markedsføring handler om å kommunisere med eksisterende og potensielle kunder, mens

⁵ Det tilsvarende begrepet for informasjon og samfunnskontakt på engelsk er PR - public relations. PR har gjerne en negativ konnotasjon på norsk. Her blir det ofte forstått som noe negativt, for eksempel negativ presseomtale. Direkte oversatt betyr imidlertid public relations 'det som har med det offentlige å gjøre' eller 'relasjon til det offentlige' (Bang og Rød, 2003).

informasjon og samfunnskontakt innebærer kommunikasjon med hele registeret av bedriftens interessenter. Markedsføring er således basert på en økonomisk rasjonalitet og et transaksjonsperspektiv, mens et overordnet perspektiv og ikke-kommersielle verdier er sentralt i informasjon og samfunnskontakt. Videre er fokuset i markedsføring gjerne på produktet, mens det i informasjon og samfunnskontakt er på organisasjonen. Markedsføringsperspektivet er mest synlig i normalfaser der bedriften fokuserer på det kommersielle, mens informasjons og samfunnskontakt-perspektivet vil dominere under avbruddsfaser som for eksempel en krise der det kommersielle tones ned og organisasjonen er avhengig av å kunne vise at den kan håndtere situasjonen (Bang og Rød, 2003; Ihlen og Robstad, 2004).

Problemet med at stadig flere ikke-kommersielle verdier bygges inn i merkevaren, og at skillet mellom merkevare, omdømme og symbolsk kapital viskes ut, er at det er vanskelig å skille bedriftens ulike roller. Når er bedriften kommersiell aktør som handler på vegne av seg selv, og når er bedriften bekymret samfunnsborger som handler på vegne av flere enn seg selv? I lys av dette blir spørsmålet i mitt prosjekt hvordan samfunnsansvarlig organisasjonspraksis kan ivaretas og utvikles når kommersiell kommunikasjon og ikke-kommersiell kommunikasjon flyter over i hverandre.

4.4 Merkedynamikken

Spenningen mellom merkevaren og organisasjonsutvikling er beskrevet med begrep som *merkebumerangen*, *spotlightfenomenet* og *omdømmekrise*. Merkebumerangen spiller på at manglende samsvar mellom forventninger bygd inn i merkevarene og faktisk organisasjonspraksis vil slå negativt tilbake på bedriften. Lovnader bakt inn i merkevaren kan sprette tilbake på bedriften med mindre den kan vise til samsvar mellom lovnader og praksis (Klein, 2000). Spotlightfenomenet handler om at en bedrift vil strekke seg langt for å unngå og kvitte seg med et negativt søkelys fordi det kan besudle merket, noe som i neste omgang vil påvirke bunnlinja i bedriften (Spar, 1998). Omdømmekrise handler om manglende tiltro til bedriften og merkevaren fra interessenter (Fombrun og Ridova, 2000). Dette kan resultere i for eksempel lite politisk goodwill fra lokale myndigheter og boikottaksjoner fra ulike interessenter.

I det følgende skal jeg se nærmere på forholdet mellom merkevare og organisasjonsutvikling eller det jeg beskriver som merkedynamikken, ved å se på det som spenningen mellom organisasjonskultur, image og omdømme. Her vil jeg argumentere for at organisasjoner utvikler seg ved at ulike krefter prøver å skape en likevekt mellom organisasjonskultur, image og omdømme.

Begrepene organisasjonskultur og image har jeg så langt ikke definert eksplisitt. Organisasjonskultur ser jeg på som den særegne praksis- og tenkemåte som over tid vil utvikle seg i en organisasjon (Hagen, 2003; Schein, 1992). Organisasjonskultur har mange likehetstrekk med organisasjonsidentitet som er det organisasjonsmedlemmene oppfatter som sentralt, vedvarende og mer eller mindre tydelig ved en organisasjons karakter (Albert og Whetten, 1985)⁶. Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet

⁶ Hatch og Schultz (2000) snakker om to typer identitetsbegrep i organisasjonssammenheng; 'corporate identity' og 'organisational identity'. Mens 'corporate identity' handler om hvordan organisasjonens ledelse uttrykker seg selv overfor interessenter, referer 'organisational identity' til hvordan alle organisasjonsmedlemmene oppfatter seg selv som kollektiv. 'Corporate identity' er således knyttet til

handler altså om oppfatninger om 'hvem vi er som organisasjon' og unike handlingsmønstre utviklet over tid i en gitt organisasjon.

Image er bildet organisasjonen ønsker at omverden skal ha av den (Gioia og Thomas, 1996). Her vil ulike grupperinger i en organisasjon ha sine oppfatninger om hvordan dette bildet bør se ut. For enkelhets skyld snakker jeg om ett bilde, og dette bildet vil være det bildet eliten i organisasjonen enes om. Tidligere har jeg beskrevet omdømme som summene av ulike interessenters oppfatninger av organisasjonen. Et merke og oppfatninger om et merke er da påvirket av image og omdømme, og et resultat av en organisasjons kultur/identitet.

Merkedynamikken kan da beskrives med følgende tenkte eksempel: En bedrift baker samfunnsansvar inn i merkevaren ved at den melder gjennom profileringskampanjer i media og gjennom årsrapport at den er i ferd med å legge om til miljøvennlig produksjon og på den måten skal gjøre sitt for å bidra til å løse klimatrusselen (samfunnsansvarlig merkevare). Bedriften ønsker at kunder og interessenter skal oppfatte bedriften som en miljøbevisst aktør (image). Dette skaper forventninger om konkret oppfølging på temaet hos bedriftens interessenter for eksempel i form av bruk av resirkulert plast i produktet og bruk av fornybar energi i framstillingen (omdømme). Forventningene spilles tilbake til bedriften som et press om oppfølging og handling (organisasjonsutvikling/endring av organisasjonskultur). Merkevarerbygging og imagebygging påvirker altså først bedriftens omdømme. Omdømme spiller så tilbake på bedriften og skaper utviklingspress og forventning om kulturendring i tråd med merkevarens lovnader.

Hva er så forskjellen mellom organisasjonsutvikling gjennom merkedynamikken og tradisjonell organisasjonsutvikling via en ambisiøs visjon som forsøkes realisert via strategier og målsettinger? Tradisjonell organisasjonsutvikling har gjerne vært kjennetegnet av en forsiktig tilnærming til det eksterne. Her har en gjerne satt i gang utviklingsprosessen først og deretter kommunisert til omverden at en er i en omstillingsprosess, enten når denne er godt i gang eller ferdig. "Det nye" og endringen er ikke blitt solgt ut før det/den er skikkelig på plass. På den måten har en i liten grad risikert kritikk for at en ikke lever opp til det en lover, fordi en er så forsiktig med å love noe før ting er på plass. Men samtidig mister en også momentet det ytre presset skaper på den interne utviklingsprosessen.

Organisasjonsutvikling gjennom bruk av merkedynamikken handler nettopp om å bruke de eksterne forventningene som pådriver for de interne prosessene. Her brukes eksternt kommunikasjon og retorikk som et middel for å skape intern handling. Inkongruensen mellom image og organisasjonskultur/-identitet skaper eksternt handlingspress. Interessenter brukes her aktivt av organisasjonen som aktører som skal være med på å skape endring. Risikoen for en merkevarekrise er større ved denne type utviklingsprosesser, noe som setter store krav til lederne av slike prosesser. Ut fra dette antar jeg da at bedrifter som bruker merkedynamikken har et godt forhold til og er flinke til å håndtere media, er kjennetegnet av en viss grad av karismatisk ledelse, er med på å definere stat-of-the-art innenfor sitt felt, har et godt forhold til de ulike interessentene og våger å si ting før det nødvendigvis er på plass internt.

det eksterne, og image og omdømme, mens 'organisational identity' er knyttet til det indre og organisasjonskultur. For enkelhets skyld opererer jeg med bare ett identitetsbegrep, nemlig 'organisational identity' eller organisasjonsidentitet.

Ufordringen min blir så å kartlegge og forstå merkedynamikken. Kan offensiv merkevarebygging brukes som et middel for skape omstilling internt i en virksomhet? Hva er kritiske faktorer for at merkedynamikken skal virke?

5. Metode

5.1 Vitenskaplig ståsted

I en gjennomgang av forskningsdesign og metode er det på sin plass å si litt om vitenskaplig ståsted. En forskers valg av problemstillinger, design og metode vil være farget av paradigmatisk ståsted, enten forsker er bevisst dette og reflekterer eksplisitt over det eller ei. Et vitenskaplig paradigme er en kunnskapsstruktur som gir forskeren svar på hva som er gyldige problem, begrep, løsninger og metoder innenfor et fagområde. Denne kunnskapsstrukturen er et grunnleggende system av forskerens tro om spørsmål av ontologisk, epistemologisk og metodologisk karakter. Disse tre spørsmålene henger sammen slik at metodologi og epistemologi er et resultat av hvilken ontologi som ligger til grunn. Et paradigme utgjør således forskerens oppfatninger om hva som kan forskes på (ontologi), hvordan dette kan gjøres (metodologi) og hvordan forholdet mellom forsker og kunnskap er (epistemologi) (Guba og Lincoln, 1994; Kuhn, 1962).

Uten at det er sagt eksplisitt så langt, skinner det nok gjennom at jeg identifiserer meg med et fortolkende, sosial konstruktivistisk paradigme. Her blir virkelighet sett på som noe som oppstår i interaksjonen mellom ulike individ. Det 'sanne og virkelige' er sosiale konstruksjoner og oppfatninger det hersker stor grad av enighet om. Et begrep som universell sannhet' blir følgelig erstattet med 'lokale og kontekstuelle sannheter'. For å forstå slike fenomen må forskeren selv være til stede der mening blir konstruert. Denne nærheten og betydningen av kontekst gjør at tradisjonelle kriterier for vitenskaplighet som objektivitet, nøytralitet og generalisering, mister litt av sin verdi. I forskning innenfor et slikt paradigme blir det derfor sentralt å beskrive konteksten mening oppstår i, og å diskutere aktivt hvordan forskerens nærhet til fenomenet og subjektivitet påvirker analysen (Geertz, 1983; Guba og Lincoln, 1994).

5.2 Overordnet forskningsdesign

Jeg ønsker å studere hvordan samfunnsansvar bygges inn i merkevaren til kommersielle organisasjoner, og hvordan slik merkevarebygging påvirker utviklingsprosesser internt i bedrifter.

Punktvis er problemstillingene blitt skissert som følger:

- Hvordan påvirkes interne utviklingsprosesser i en organisasjon av at samfunnsansvar blir bygd inn i merkevaren?
- Hva er kritiske faktorer for at merkevarebygging skal føre til organisasjonsutvikling i retning samfunnsansvarlig praksis, slik at samfunnets bruk av ressurser for å regulere kommersielle aktører blir så effektiv som mulig?

Problemstillingene krever at jeg fokuserer på bedrifter som har profilert seg tydelig som samfunnsansvarlige aktører, og som på ulike måter har bygd samfunnsansvar inn i merkevaren. Det krever også at jeg blir i stand til å sammenligne forholdet mellom hvordan samfunnsansvar kommer til uttrykk i merkevaren og hvordan dette manifesterer seg i organisasjonspraksis.

Jeg ønsker å studere bedrifter som er i front i sin bransje og som driver utviklingen. Dette er bedrifter som representerer state-of-the-art, og som andre bedrifter kan lære av. Jeg er ikke interessert i å skape et oversiktsbilde over hvordan merkedynamikken fungerer i gjennomsnittsbedrifter. Dette innebærer at jeg velger bedrifter som har profilert seg så høyt på samfunnsansvar at det er rimelig å anta de bruker merkevarebyggingen for å skape moment i interne utviklingsprosesser.

Ut fra det jeg har sagt så langt ønsker jeg å gå i dybden heller enn bredden på fenomenet jeg skal studere. Jeg ønsker å gi rike og dype beskrivelser av fenomenet, det Geertz beskriver som "thick descriptions" (Geertz, 1983). Dette tilsier casestudier. Casestudier er analyser av et lite antall enheter der hensikten nettopp er å forstå enheten eller fenomenet i dybden heller enn bredden (Kvale, 1996). Enheter som skårer høyt på variabler som er sett på som kritiske for studiens formål, er gjerne beskrevet som ekstremcase (Stake, 1994). Ekstremcase er nettopp kjennetegnet av at de ikke er representative for et stort antall enheter, men er interessante fordi de kan tilføre ny kunnskap om et fenomen.

Ønsket om å komme i dybden på fenomenet og casestudier tilsier bruk av kvalitative metoder. Kvalitative metoder er karakterisert av nærhet til fenomenet som blir studert og dybde (Kvale, 1996). Studier av abstrakte og lite direkte målbare fenomen som merkevare, image, omdømme, symbolsk kapital og organisasjonskultur/identitet tilsier også kvalitative tilnærminger. Disse fenomenene lar seg i liten grad tallfeste og måle, noe kvantitative tilnærminger krever.

Studien kan deles inn i analyser av fire ulike områder som er sentrale for å skjønne merkedynamikken:

1. Feltanalyse
2. Interessentanalyse
3. Merkevareanalyse
4. Bedriftsanalyse

Feltanalysen vil være en overordnet beskrivelse av konteksten og rammen bedriften befinner seg innenfor. Interessentanalysen blir brukt for å kartlegge hvordan ulike interessenter påvirker bedriftens prioriteringer. Merkevareanalysen vil være en kartlegging av hvordan samfunnsansvar kommer til uttrykk i merkevaren. Bedriftsanalysen vil være en gjennomgang av hvordan bedriften jobber med samfunnsansvar i praksis. Her blir utfordringen å sammenligne forholdet mellom samfunnsansvar bakt inn i merkevaren og intern organisasjonspraksis.

5.3 Metodisk fremgangsmåte

I det følgende skal jeg beskrive metodisk fremgangsmåte i lys av de fire beskrevne analyseområdene eller stegene i forskningsprosessen.

1. Feltanalyse

I feltanalysen vil jeg gjøre meg kjent med og beskrive bransjen bedriften befinner seg innenfor. Hva er kontroverser, hva er normen for samfunnsansvarlig virksomhet, og hvem er sentrale aktører? De viktigste datakildene vil være skrevet materiale og andres vurderinger av bransjen og feltet. Feltanalysen vil utgjøre et bakteppe for analysen min, og vil være nyttig for kartleggingen av casebedriftenes omdømme, goodwill og symbolske kapital.

2. Interessentanalyse

Første steg i interessentanalysen vil være å kartlegge hvem bedriftens viktigste interessenter er. Feltanalysen vil delvis gi svar på det. Intervjuene i casebedriftene vil gi et mer utfyllende svar på hvem bedriftene ser på som sine sentrale interessenter. Eksempler på interessenter kan være lokale myndigheter, miljøvernorganisasjoner, store kunder, leverandører, etc. Her vil det også være aktuelt å intervju noen av de sentrale interessentene selv for å kartlegge hvilke bilder de har av bedriftens merkevare, og hvordan disse oppfatningene spilles tilbake til bedriften som forventninger om handling. Interessentanalysen og intervju med interessenter vil være nyttig for kartleggingen av bedriftens omdømme, goodwill og symbolske kapital.

3. Merkevareranalyse

I merkevareanalysen vil jeg studere hvordan samfunnsansvar er bygd inn i merkevaren. Merkevaren kommer til uttrykk i diverse profileringsmaterial, årsrapporter, utforming av produktet, produktinformasjon, reklamekampanjer, etc. Utfordringen her blir å lese hvilke overordnede verdier som er bakt inn i merkevaren og vise hvordan disse kommer til uttrykk. En datakilde er selve merkevarens ulike uttrykk. Andre datakilder er interessentenes oppfatninger av merkevaren, og bedriftens egen forklaring på hvordan de har forsøkt å bygge samfunnsansvar inn i merkevaren. Sentrale metoder her vil være dokumentanalyse og intervju. Merkevareranalysen vil være en kartlegging av merkevare og image.

4. Bedriftsanalyse

Utfordringen i bedriftsanalysen er å kartlegge hvordan samfunnsansvar i merkevaren påvirker organisasjonspraksis. Her vil jeg intervju ulike aktører på ulike nivå for å kartlegge hva bedriften ser på som samfunnsansvarlig praksis og hva den foretar seg på området. Spørsmålet her er hvordan merkevarebyggingen har virket tilbake på interne prosesser. Intervjuene i bedriftene vil også som nevnt være en kilde til å forstå bransjen, hva som er sentrale interessenter og hvordan samfunnsansvar er forsøkt bakt inn i merkevaren. Den viktigste metoden vil her være intervju for å kartlegge organisasjonskultur og organisasjonsidentitet.

Analysen av de fire ulike områdene vil flyte over i hverandre og ikke være så suksessiv som framstillingen kan gi inntrykk av. Det vil imidlertid være naturlig å begynne med feltanalysen for å få en oversikt over kontekst og bransje. Neste steg vil være å gjøre et par innledende intervju i casebedriftene for å få oversikt over interessenter, og for å se hvordan en fra bedriftens side har tenkt samfunnsansvar som en del av merkevaren. Deretter vil jeg gjennomføre en mer grundig merkevareanalyse, og intervju interessenter for å kartlegge både deres oppfatninger om merkevaren og hvordan de spiller sine forventninger tilbake til bedriften. Til slutt vil jeg gjøre den endelige bedriftsanalysen. Før denne siste delen av datainnsamlingen vil jeg ha dannet meg et bilde av feltet, merkevaren og interessenters forventninger og samspill med

bedriften, noe som er nødvendig for å kunne analysere hvordan bedriften responderer internt på forventninger den selv sår i omgivelsene gjennom merkevarebyggingen.

5.4 Case

Det sentrale utvalgsriteriet er som nevnt at casebedriftene skal ha profilert seg høyt på samfunnsansvar. Dette skal være bedrifter som har gått så offensivt ut i markedsføringen av seg selv som samfunnsansvarlige, at det vil være rimelig å anta at de gjør dette bevisst for å skape moment i interne utviklingsprosesser. Videre er det et krav at de ulike casene befinner seg innenfor ulike bransjer slik at både felt, interessenter og merkevarebygging-prosessen er ulike. Dette er viktig for at jeg skal kunne få frem så mange ulike sider ved fenomenet og problemstillingene som mulig.

Dette er noen av antagelsen om denne typen bedrifter jeg tar med meg inn i prosjektet og vil undersøke:

- Bedriften kjenner til og bruker spenningen mellom merkevarebygging og organisasjonsutvikling, selv om den kanskje bruker andre begrep på dette samspillet.
- Bedriften ser merkevarebygging og organisasjonsutvikling som to sider av samme sak.
- Ekstern kommunikasjon blir bevisst brukt ikke bare mot omgivelser og marked, men også for å ha interne effekter.
- Grensen mellom hva som er intern kommunikasjon og hva som er ekstern kommunikasjon er ofte uklar.
- Bedriftene har en eller flere karismatiske ledertyper som er i stand til å skape oppmerksomhet rundt seg selv og virksomheten, og dermed bruker seg selv som instrument i merkevarebyggingen.
- Bedriften er dyktig til å håndtere media.
- Bedriften definerer selv i stor grad state-of-the-art innenfor bransjen, og lar seg i liten grad lede av andre bedrifter.
- Bedriften jobber bevisst med forholdet til interessenter, og har stort sett et godt forhold til disse.
- Bedriften er ikke redd for å si og love mer enn den i øyeblikket kan holde. Dette gjør at den risikerer negativ kritikk og oppmerksomhet fra interessenter.

Hensikten er som sagt å gå i dybden av fenomenet heller enn i bredden. Følgelig blir ressursene brukt for å gi gode og tjukke beskrivelser av et lite antall case. Antallet case vil være avhengig av at jeg tror at bruk av ytterligere et case ikke vil tilføre problemstillingen noe nytt, såkalt teoretisk metning (Adler og Adler, 1998).

Avslutningsvis skal jeg kort beskrive tre ulike bedrifter som er aktuelle som casebedrifter. De tre er den norske kontorstolprodusenten HÅG, det britiske oljeselskapet BP og den amerikanske teppeprodusenten Interface.

HÅG

HÅG har lenge profilert seg som en miljøvennlig møbelprodusent. Bedriften har ved flere anledninger skaffet seg overskrifter i avisene blant annet for bruken av resirkulert plast i stolene og sin bevissthet omkring sin rolle som hjørnesteinsbedrift på Røros. HÅG var blant de første norske bedriftene i sin bransje til å innføre miljøledelsessystem, og bedriften har fått flere priser for sin miljørapportering.

Studien av HÅG vil basere seg på en tidligere kartlegging gjennomført i bedriften i 2001 (Dahl, Hagen og Larssæther, 2003). Et av funnene her var at da HÅG bestemte seg for "å bli miljøbedrift" tidlig på 90-tallet, brukte de merkedyamikken for å skape moment i utviklingsprosessen. Før interne systemer og rutiner var på plass, profilerte HÅG seg som en kommende miljøbedrift som skulle lede utviklingen innenfor sin bransje. På den måten skapte de selv et ytre press fra sine interessenter om å følge opp med interne utviklingsprosesser. HÅG er en del av forskningsprogrammet P2005 som finansierer doktorgradsprosjektet, og det er etablert gode kontakter med bedriften. HÅG vil være den første bedriften jeg går inn i.

BP

BP er et av oljeselskapene som tydeligst har tatt til ordet for behovet for å utvikle alternative energikilder for å forebygge global oppvarming og klimatrusselen. Etter fusjonen med amerikanske Amoco og en serie oppkjøp på slutten av 1990-tallet, profilerte selskapet seg med ny, grønn logo og "Beyond Petroleum" som slogan i 2000. BP vil være case nummer to i prosjektet.

Interface

Interface har profilert seg tungt som et selskap som streber mot å bli bærekraftig. Selskapets grunnlegger og styreformann, Ray Anderson, har skrevet bestselgeren "The Midcourse Correction", der han konkretiserer hva han legger i et bærekraftig industriselskap og hva det innebærer for Interface (Anderson, 1998). Andersons arbeid med å skape en bærekraftig industrivirksomhet er blitt egen virksomhet som flyter over i Interfaces tradisjonelle industriproduksjon. På nettsiden til Interface er det blant annet mulig å bestille Andersons bok og videokassetter av taler han har holdt om bærekraftig industriproduksjon. Interface vil være den tredje bedriften jeg går inn i.

Referanser:

- Aaker, D. A. (1991): *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand*. New York: The Free Press.
- Adler, P. og P. Adler (1998): "Observational techniques". I: Denzin, N. K. og Y. S. Lincoln (red.): *Collecting and interpreting qualitative materials*. London: Sage.
- Albert, S. og D. A. Whetten (1985): "Organizational identity". I: Cummings, L. L. og B. M. Staw (red.): *Research in organizational behavior*. Greenwich CT: JAI Press.
- Albrecht, K. (1985): *Organisasjoner i utvikling*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag
- Amdam, R.P., H. Gran, S.O. Hansen, og K. Sogner (2001): *Markedsøkonomiens Utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Anderson, R. (1998): *The midcourse correction: Toward a sustainable enterprise – The Interface model*. South Burlington: Chelsea Green Publishing
- Argyris, C. og Schön, D. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Alvesson, M. (1991): "Organization: From substance to image?". I: *Organization studies*, 11 (3): 373-394.
- Alvesson, M. (1993): *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge University Press.
- Bang, T. og A. Rød (2003): *Informasjon og samfunnskontakt – en innføring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Beck, U. A. Giddens og S. Lash (1994): *Reflexive modernization*. Oxford: Polity Press
- Best, J. B. (1992): *Cognitive psychology*. St. Paul: West Publishing.
- Blindheim, T., T. Ø. Jensen, F. Nyeng og K. F. Tangen (2004): *Forbruk*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Burrell, G. og Morgan, G. (1979): *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Bourdieu, P. (1995): *Distinksjonen. En sosiologisk kritikk av dømmekraften*. Oslo: Pax.
- Blumer, H. (1998): *Symbolic interactionism. Perspective and method*. London: University of California Press.
- Carroll, A. B. (1999): "Corporate Social Responsibility". I: *Business and society*, 38 (3): 268-295.
- Dahl, T., Ø. Hagen and S. Larssæther. (2003): *Om å bygge miljøkultur: En læringshistorie fra stolprodusenten HÅGs arbeid med ytre miljø*. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse IFIM (STF38 A03509).
- Dutton, J. E., J. M. Dukerich og C. V. Harquail (1994): "Organizational image and member identification. I: *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Elkington, J. (1997): *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fombrun, C. J. (1996): *Reputation. Realizing value from corporate image*. Boston, Massachusetts: Harvard business School Press
- Fombrun, C. J. og V. P. Rindova (2000): "The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell". I: Scultz, M., M. J. Hatch og M. H. Larsen (red.): *The expressive organisation*. Oxford: Oxford university Press.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Geertz, C. (1983): *Local knowledge*. New York: Basic Books.
- Gioia, D. A. og J. B. Thomas (1996): "Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia". I: *Administrative Science Quarterly*, 42: 370-403.
- Gioia, D. A., M. Schultz og K. G. Corley (2000): "Organisation identity, image and adaptive instability". I: *Academy of Management Review*, 25, 63-81.
- Guba, E. og Lincoln, Y. (1994): "Competing paradigms in qualitative research". I: Denzin, N. og Lincoln, Y. (Eds): *Handbook of Qualitative Research* (s.105-117). London: Sage.
- Hagen, Ø. (2003): "Individualitet og kollektivitet i moderne verksemder: Mot den kulturelle organisasjon?". I: Saksvik, P. Ø. og Nytrø, K. (red): *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hatch, M. J. og Schultz, M. J. (1997): "Relations between organizational culture, identity and image". I: *European journal of marketing*, 31 (5/6): 356-365.
- Hatch og Schultz (2000): "Scaling the tower of Babylon: Relational differences between identity, image and culture in organisations". I: M. Schultz, M.J. Hatch og M.H. Larsen (red.). *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Hem, L. E. (2004): "Merkevarer – litt historikk og noen definisjoner". I. Hem, L. E. og M. Iversen (red.): *Perspektiver på merkevareledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hertz, N. (2001): *The Silent Takeover. Global Capitalism and the Death of Democracy*. London: Heinemann.
- Hogg, M. A. og D. Abrams (1988): *Social identification*. London: Routledge.
- Holt, D. B. (2000): "Does cultural capital structure American consumption?". I: Schor, J. B. og D. B. Holt (red.): *The consumer society. Reader*. New York: The New Press
- Ihlen, Ø. og P. Robstad (2004): *Informasjon og samfunnskontakt. Perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, R. (1999): *The dream society*. London: McGraw-Hill
- Jensen, T. Ø. (2004): "Forbruk med mening". I: Blindheim, T., T. Ø. Jensen, F. Nyeng og K. F. Tangen: *Forbruk*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Kapferer, J-N. (1997): *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Kassem, M. S.: "European versus American organization theories". I: Hofstede, G. og M. S. Kassem (red.) (1976): *European contributions to organization theory*. Amsterdam: Van Gorcum.
- Keller, K. L. (2003): *Strategic Brand management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keynes, J.M. (1973): *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: The Macmillan Press.
- Klein, N. (2000): *No Logo*. Toronto: Alfred A. Knopf.
- Kuhn, T. S. (1962): *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kvale, S. (1996): *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Kotler, P. m.fl. (1999): *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.
- Olins, W. (2000): "How Brands are Taking over the Corporation", I: M. Schultz, M.J. Hatch og M.H. Larsen (red.). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Lury, C. (2004): *Brands. The logos of the global economy*. London: Routledge.

- Lysgaard, S. (1991): *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget. (1. utgave 1961).
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Myklebust S. og C. Myrvang (2001): "Varen som kulturformer og maktbærer". I: E. Dokk Holm og S. Meyer (red.): *Varene tar makten*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Schein, E. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schieflo, P. M. (1998): "Styring og Ledelse i det Globale Samfunn". I: G. Fermann og T. Knutsen (red.). *Virkelighet og Vitenskap. Perspektiver på Kultur, Samfunn, Natur og Teknologi*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Spar, D. (1998): "The Spotlight on the Bottom Line". I: *Foreign Affairs*, 13 mars, 1998
- Smith, A. (1993): *Wealth of nations*. Oxford: Oxford University Press
- Schein, E. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*. Berlin: W. de Gruyter.
- Stake, R. (1994): "Case studies". I: Denzin, N. og Y. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage
- Thorsrud, E. og Emery, F. E. (1970): *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum.
- Woods, N. (2001): "The globalisation debate in international political economy". I: Baylis, J. and Smith, S. (ed): *The Globalisation of World Politics. An introduction to international relations*. 277-298. New York: Oxford University Press.
- Zadek, S. (2001): *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. London: Earthscan Publications.

Working Papers published by
The Industrial Ecology Programme
Norwegian University of Science and Technology

1/2004	Erlend Sletten Arnekleiv & Stig Larssæther	<i>Grønn innovasjon - perspektiver, metoder og utfordringer: En litteraturstudie</i>
2/2004	Glen Peters & Edgar Hertwich	<i>A Comment on "Functions, Commodities and Environmental Impacts in an Ecological-economic Model"</i>
3/2004	Anders Hammer Strømman & Edgar Hertwich	<i>Hybrid Life Cycle Assessment of Large Scale Hydrogen Production Facilities</i>
4/2004	Anders Hammer Strømman & Asle Gauteplass	<i>Domestic Fractions of Emissions in Linked Economies</i>
5/2004	Glen Peters & Edgar Hertwich	<i>Production Factors and Pollution Embodied in Trade: Theoretical Development</i>
6/2004	Glen Peters, Tania Briceno & Edgar Hertwich	<i>Pollution Embodied in Norwegian Consumption</i>
7/2004	Anders Hammer Strømman & Edgar Hertwich	<i>Approaches to Avoid Double Counting in Hybrid Life Cycle Inventories</i>
8/2004	Anders Hammer Strømman	<i>Life Cycle Analysis - Its Structural, Emissions And Institutional Regimes As Policy Constraints</i>
9/2004	Johan Pettersen, Glen Peters & Edgar Hertwich	<i>Marine Ecotoxic Pulse Effects In LCIA</i>

Program for industriell økologi (IndEcol) er et tverrfaglig universitetsprogram etablert i 1998 for en periode på minst ti år ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Programmet omfatter et studieprogram opprettet i 1999 og et stort antall doktorgradsprosjekter og forskningsprosjekter rettet mot vareproduserende industri, energi- og byggesektoren. Tverrfaglig forskning og undervisning står sentralt ved IndEcol, og målet er å knytte sammen teknologiske, naturvitenskapelige og samfunnsvitenskapelige bidrag i letingen etter bærekraftige løsninger på produksjon og forbruk av energi og ressurser.

The Industrial Ecology Programme (IndEcol) is a multidisciplinary university programme established at the Norwegian University of Science and Technology (NTNU) in 1998 for a period of minimum ten years. It includes a comprehensive educational curriculum launched in 1999 and a significant number of doctoral students as well as research projects geared towards Norwegian manufacturing, energy and building industries. The activities at IndEcol have a strong attention to interdisciplinary research and teaching, bridging technology, natural and social sciences in the search for sustainable solutions for production and consumption of energy and resources.



NTNU-IndEcol
Industrial Ecology Programme
NO-7491 Trondheim

Tel.: + 47 73 59 89 40

Fax: + 47 73 59 89 43

E-mail: indecoll@indecoll.ntnu.no

Web: www.indecoll.ntnu.no

ISSN: 1504-3681