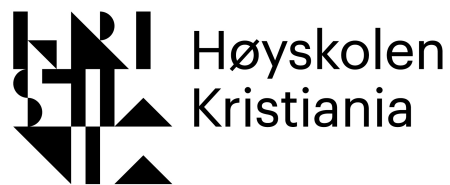


Bacheloroppgave

i Kreativ Markedskommunikasjon 2017

BOP3100



Sponsing av idrettsutøvere som et virkemiddel for å styrke
organisasjonskulturen

Høyskolen Kristiania

Vår 2017

*Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen
Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder,
resultater, konklusjoner eller anbefalinger.*

Forord

Kjære lesere.

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i Kreativ Markedskommunikasjon på Høyskolen Kristiania. Hele prosessen har vært en berg og dalbane av følelser. Jeg valgte tidlig at jeg ønsket å skrive oppgaven alene, og jeg angret ikke et sekund. Jeg kan stolt si til meg selv at jeg etter tre år med hardt arbeid endelig har klart å vise meg selv at dette er noe jeg har mestret. I løpet av mine tre år på Høyskolen Kristiania har mye skjedd. Jeg har blitt kjent med noen fantastiske medstudenter og forelesere, og jeg håper virkelig jeg kommer til å møte flere av disse i fremtiden.

I anledning at oppgaven nå er ferdig, er det en rekke bidragsyttere som også trenger litt anerkjennelse. Først og fremst vil jeg takke alle forelesere for mange motiverende og innholdsrike forelesninger. En spesiell takk rettes mot min veileder Magne Johannessen for de råd han har gitt meg gjennom en noen ganger frustrerende tid. Jeg vil også rette min takk til Coop som har vært viktige bidragsyttere til denne oppgaven og da særlig takk til administrerende direktør i Coop Øst, Tore Tjomslund, sponsorsjef Vegard Hansen og sponsor-prosjektleder Morten Alnes Grundstad ved Coop Norge samt alle informanter som har bidratt til å gjøre denne oppgaven unik. Til slutt vil jeg takke familien min og ikke minst mannen min Alexander Wettergreen for den støtten jeg har fått gjennom denne oppgaven og gjennom de siste tre årene med mye skolearbeid.

Dette har blitt en erfaring for livet, og jeg har vært så heldig å få muligheten til å skrive drømmeoppgaven.

God Lesing!

Oslo 23/5-17

287728

Sammendrag

Oppgaven er en studie av hvordan sponning av en kjent idrettsutøver kan bidra internt i organisasjonen som sponser. Petter Northug jr. har vært en mye omtalt idrettspersonlighet i mediene de siste årene. Dette skyldes både hans sportslige prestasjoner i langrennssporet, men også hans noe kontroversielle valg om å forlate landslaget og inngå et samarbeid med en av Norges største dagligvarekonsern, Coop. Gjennom oppgaven skal det belyses hvorfor Coop valgte å signere en sponsoravtale med Petter Northug jr. og hvordan Coop Øst SA, Norges største samvirkelag, kan realisere det interne potensiale i denne avtalen. Ansatte i Coop og Coop Øst SA har vært viktige bidragsytere og gjennom åpenhet og inkludering stilt seg til disposisjon for å få et innblikk hvilke egenskaper organisasjonen innehar.

Gjennom elementær organisasjonsteori, med særlig fokus på humankapital og de individuelle driverne, blir kompleksiteten rundt det å lykkes som en stor organisasjon belyst. Med mange ansatte er det viktig for Coop Øst SA å lykkes hver dag for å skape gode relasjoner til sine kunder. Med en av Norges største idrettspersonligheter på laget ligger det et uforløst potensiale i å løfte sine ansatte til nye høyder. Coop Øst SA satser for tiden kraftig på sine ansatte og på at kundene skal få positive handleopplevelser hver gang de er på besøk i en av Coop sine butikker. Likevel er det delte meninger også internt i Coop Øst SA om sponsoravtalen med Petter Northug. Hvordan kan man få 2700 ansatte til å tenke som vinnere og hver dag gå på jobb med tanker om at i dag skal jeg være litt bedre enn jeg var i går. I dagligvaremarkedet er det som i toppidretten, hver dag er en kamp og veien fra seier til fiasko avgjøres på mållinjen.

For å få de ansatte til å forstå hvilket potensiale som ligger i hver og en av dem gjennom å fortelle og opplyse dem om de fantastiske egenskapene som gjør Petter Northug til en skiløper i verdensklasse, skal de forstå hvilke fantastiske egenskaper de innehar som gjør ansatte i Coop Øst til butikkmedarbeidere i verdensklasse.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
1.0 Introduksjon	7
1.1 Bakgrunn for valgt tema	7
1.2 Bakgrunn for valgt problemstilling.....	8
1.3 Oppgavens formål.....	8
1.4 Avgrensninger.....	9
1.5 Oppgavens struktur	9
2.0 De involverte i problemstillingen	9
2.1 Om Coop Norge SA og Coop Øst SA	9
2.2 Om Petter Northug og sponsoravtalen.....	10
3.0 Litteraturgjennomgang.....	11
3.1 Fenomenet sponning.....	11
3.2 Inkongruensteori og ”fit” med påvirkning av det interne	12
3.3 Organisatoriske drivere ved intern aktivering av sponsorat	15
3.3.1 Humankapital.....	16
3.3.2 Individuelle drivere.....	16
3.3.3 Organisasjonskultur	17
3.3.4 Lederskap.....	17
3.4 Lederstil og situasjonsbetinget ledelse sett i lys av opplæring og motivasjon	18
3.5 Motivasjon	20
3.6 Ansattes rolle i merkevarebygging	21
4.0 Metodegjennomgang.....	23
4.1 Forskningsdesign og datainnsamlingsmetode.....	23
4.2 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse	25
4.3 Gjennomføring.....	26
4.5 Kvalitetssikring – reliabilitet og validitet	29
4.6 Etikk.....	31
4.7 Forslag til videre forskning.....	31

5.0 Praktisk løsning.....	32
5.1 Kommunikasjonsstrategi.....	32
5.2 Kreative metoder.....	32
5.2.1 Tankekart og fargeprikkmetoden.....	32
5.2.2 Stimuli ved bruk av gjenstander.....	33
5.2.3 Kryssmetoden.....	34
5.2.4 Persona.....	34
5.3 Løsninger.....	35
5.3.1 Boards.....	35
5.3.2 Stick on Flyers.....	36
5.3.3 Video.....	36
5.3.4 Annonse internmagasin.....	37
5.3.5 Blogginlegg.....	38
5.3.6 Brosjyre.....	38
6.0 Avslutning.....	38
7.0 Litteraturliste.....	40
Vedlegg.....	43

Vedlegg I – Intervjuguide

Vedlegg II – Transkribert intervju Matilda

Vedlegg III – Kommunikasjonsstrategi

Vedlegg IV – Tankekart og fargeprikkmetoden 1

Vedlegg V – Tankekart og fargeprikkmetoden 2

Vedlegg VI – Stimuli ved bruk av gjenstander

Vedlegg VII – Kryssmetoden

Vedlegg VIII – Boards

Vedlegg IX – Stick on flyers

Vedlegg X – Manus til storyboard

Vedlegg XI – Storyboard

Vedlegg XII – Annonse internmagasin 1

Vedlegg XIII – Annonse internmagasin 2

Vedlegg XIV – Internblogg

Vedlegg XV – Brosjyre

Vedlegg XVI - Bilder brukt til virkemidler

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valgt tema

Valgt tema for oppgaven er sponning og hvordan dette, ved bruk av intern markedsføring i bedriften, kan øke humankapitalen. Etter TV og aviser er sponning den tredje største kommunikasjonskanalen i Norge (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2012, 508). Ulike formål for sponning kan være økt salg, oppmerksomhet, endret profil rettet mot holdninger til sponsoren eller sponsorens produkter samt motivering av ansatte (Framnes, Pettersen Thjømøe 2012, 508).

I Norge, med mange fremragende idrettsutøvere, er en rekke norske bedrifter involvert i sponning av idretten. Sponsoravtalen mellom Coop Norge SA, videre omtalt som Coop Norge, og Petter Northug Jr., videre omtalt som Petter Northug, er en avtale som har vakt stor interesse og engasjement.

Valget av tema knyttes opp mot lite forskning rundt fenomenet sponning (Bjerke 2016, 12). En annen årsak handler om viktigheten av de ansatte i en bedrift for å realisere utbytte av en sponsoravtale sett i lys av organisatoriske faktor som blir belyst senere i oppgaven. Særlig innenfor varehandelen hvor kunder ofte personlig møter de ansatte i bedriften, er de ansatte viktige spillebrikker i å kunne påvirke kundene positivt. Gjennom en intern aktivering av et sponsorat kan bedriften øke motivasjonen hos sine ansatte og øke service de ansatte yter ovenfor kunden gjennom å skape en ønsket organisasjonskultur som verdsetter sine kunder. På bakgrunn av erfaringer og interesser for interne faktorer ervervet gjennom min jobb i Coop og at jeg innehar stor interesse for idrettsikonet Northug, ønsker jeg å fordype meg i hvordan sponning kan påvirke organisasjonskulturen i ønsket retning. Bjerke (2016, 12) presiserer at sponning ikke kun er for markedsførings- eller merkebyggingsverktøy, men også et utviklingsverktøy. Med bakgrunn i sponning som utviklingsverktøy ønsker jeg å belyse hvordan Petter Northug sitt konkurranseinstinkt kan implementeres hos de ansatte i samvirketlaget Coop Øst SA, videre omtalt som Coop Øst, ved en intern aktivering.

1.2 Bakgrunn for valgt problemstilling

Min problemstilling er som følger ”Hvordan kan sponsoravtalen mellom Coop Norge SA og Petter Northug Jr. aktiveres internt i Coop Øst SA med formål om å bidra til å skape engasjement og lagånd i regi av programmet til Coop Øst SA, ”fantastiske ansatte”?

Valg av problemstillingen med fokus på interne faktorer i Coop Øst er utarbeidet i samarbeid med Coop Norge Handel AS ved Sponsorsjef, Vegard Hansen og sponsor-prosjektleder, Morten Alnes Grundstad samt Tore Tjomsland, Administrerende direktør i Coop Øst. Disse ressurspersonene har vært viktige bidragsytere og vist stor interesse og engasjement for å aktivere sponsoratet mellom Coop Norge og Petter Northug internt i Coop Øst. Coop besitter omfattende mengder data og analyser av den eksterne effekten av sponsoratet, men innehar lite informasjon om den interne effekten. Problemstillingen har bakgrunn i motivasjon, ferdigheter, kunnskap og holdninger hos de ansatte. Gjennom god kommunikasjon i bedriften og premiering av gode prestasjoner er den ønskede effekten at de ansattes holdninger skaper økt verdi for kunden som igjen skaper verdi for bedriften. Prosjektet vil ikke vurdere hvorvidt holdninger endres på bakgrunn av resultatet, men målet med oppgaven er å skape en forståelse for hvordan intern aktivering av sponsoratet kan, hvis det får fokus, være med på å bidra til økt humankapital. Dagligvarebransjen er svært utsatt for prispress særlig i lavpriskjedene Kiwi, Rema 1000 og Extra. Derfor vil det for Coop og Coop Øst være viktig å differensiere seg fra konkurrentene ved å skape de beste butikkene med de beste butikkansatte. Som et ledd i denne strategien vil en intern aktivering av sponsoratet være bidragsytende for å nå ønskede målsettinger.

1.3 Oppgavens formål

Sponsing blir en mer og mer utbredt form for markedsføring, hovedsakelig brukt for å skape positive assosiasjoner rundt en organisasjon og for å bedre sin posisjon i markedet. Samtidig som et sponsorsamarbeid kan aktiveres eksternt, kan det også aktiveres internt. Teori knyttet til hvordan mennesker i organisasjoner kan tilegne seg en følelse av inkludering, motivasjon og utvikling, og en intern aktivering av et sponsorat, ved hjelp av idrettsutøvere, vil stå sentralt for å styrke en organisasjonskultur og sikre seg ansatte som deler som organisasjonens ideologi.

Gjennom aktiv bruk av den aktuelle organisasjonen, sponsorobjektet Petter Northug, relevant teori og kreative metoder skal det utarbeides ulike interne kommunikasjonstiltak i Coop Øst.

Resultatene i prosjektet skal kunne benyttes for å få en bedre forståelse av hvordan de ansatte i en organisasjon selv mener at de kan bli mer motiverte, føle seg mer inkluderte i organisasjonen og ikke minst hvordan en organisasjon kan legge til rette for en god eller bedre organisasjonskultur gjennom drivere som humankapital, ledelse og individene i organisasjonen.

1.4 Avgrensninger

På bakgrunn av at jeg har hatt en begrenset tidsperiode har jeg vært nødt til å ha visse avgrensninger når det gjelder det teoretiske, omfang og hva gjelder de metodologiske beslutninger. Denne oppgaven er en utforskende studie hvor jeg har forsøkt å tilegne meg innsikt og forståelse når det gjelder at et fenomen skal påvirke et annet.

1.5 Oppgavens struktur

I kapittel 2 blir det gitt en kort introduksjon om de involverte partene i oppgaven og bakgrunnen for sponsoravtalen mellom Coop og Petter Northug jr. Kapittel 3 gir en grunnleggende introduksjon i den teoretiske tilnærmingen til problemstillingen. Litteraturgjennomgangen belyser teorier knyttet opp på sponsing, organisatoriske drivere, motivasjon hos ansatte og ansattes rolle som merkebyggere. All teori har utgangspunkt i problemstillingen og er med på å danne grunnlaget for den endelige løsningen. I kapittel 4 blir metodene som ble benyttet for å innhente informasjon belyst. Her følger et strukturert oppsett og forklaring til de valg som er tatt for å sikre god informasjonsinnhenting samt analyse av de dataene som ble samlet inn. Kapittel 5 er bestående av forklaringene til de praktiske løsningene som har blitt utarbeidet på bakgrunn i teori fra kapittel 3 og datainnsamlingen gjort i kapittel 4. Alle løsningene er skissert som vedlegg til denne oppgaven.

2.0 De involverte i problemstillingen

2.1 Om Coop Norge SA og Coop Øst SA

Coop er en organisasjon hvor medlemmene er medeiere og hvor deler av overskuddet blir fordelt på medeierne. Alle samvirkelagene er medeiere i Coop Norge som igjen eier en rekke datterselskaper. Coop Norge har ansvaret for blant annet innkjøp, logistikk, strategi og utvikling av Coop sine ulike kjedekonsepter. Samvirkelagene er ansvarlige for driften av butikkene og for at butikkene i de ulike kjedetilhørighetene følger de rammer som er utarbeidet av Coop Norge.

Når Petter Northug i 2013 signerte en sponsoravtale med Coop var dette en avtale med Coop Norge, som derfor forvalter avtalen. Det største samvirkelaget i Coop er Coop Øst som strekker seg fra Halden i sør til Beitostølen i nord.

Et av de største satsningsområdene til Coop for tiden er det Coop internt omtaler som kunden først. Kunden først handler om at alle som jobber i Coop, fra butikk, til IT-ansatte, til innkjøpere og direktører skal ta avgjørelser og beslutninger basert på hva som vil være til det beste for sluttkunden. I dette arbeidet brukes følgelig den kundeinnsikten Coop sitter på i form av kjøpemønstre fra medlemmene, store omfattende kundeundersøkelser og bruk av fokusgrupper. På bakgrunn av denne kundeinnsikten har Coop utarbeidet fem kundeløfter som Coop mener skaper lojale og fornøyde kunder. Kundeløftene kommuniseres ikke utad, men er målsettinger for hva kundene skal si om Coop. Et av disse kundeløftene er ”de ansatte er fantastiske og gir meg lyst til å komme tilbake”. Dette kundeløftet står svært sentralt i problemstillingen og beskriver hva som ligger i begrepet fantastiske ansatte. Coop Øst er et av de samvirkelagene i Norge som virkelig har satsset stort på dette, med Administrerende direktør Tore Tjomsland i spissen. Coop Norge har utarbeidet et måleverktøy som brukes for å måle og evaluere Coop sine butikker, hvor kunder får et spørreskjema tilsendt på mail etter endt handletur. Kunden besvarer denne og summen av tilbakemeldingene danner et viktig grunnlag både for butikkene, samvirkelagene, og Coop Norge å jobbe videre med. I dette spørreskjemaet skal det også graderes i hvor stor grad de ulike kundeløftene blir oppfylt. Denne innsikten brukes som benchmarking i Coop Øst og har derfor fått en like sentral rolle som tradisjonelle KPI'er som omsetning, brutto og svinn. Ut over dette er det også inngått et samarbeid med et eksternt firma med ”mystery shoppers” som besøker og evaluerer alle butikkene med bakgrunn i de ansattes opptreden ovenfor kunden. Dersom en ansatt får topp på alle parametere blir denne premiert med en smiley-pin som den ansatte fester på arbeidsuniformen sin.

2.2 Om Petter Northug og sponsoravtalen

Mange omtaler Petter Northug som den storartede skikongen. Et spørsmål en kan stille seg vedrørende sponsoravtalen mellom Petter Northug og Coop Norge er, hvorfor valgte Coop med verdier som for eksempel fellesskap å lage en sponsoravtale med den individualisten Petter Northug er.

I samtale med sponsorsjef og sponsor-prosjektleder i Coop kom det frem at det var tydelige motiver for å inngå et sponsorsamarbeid mellom Coop og Petter Northug. Fra før avtalen kom på plass i 2013 hadde Coop forsøkt, gjennom sitt lag Team Coop, å gjøre seg bemerket innen langrennssporten. Bakgrunnen for dette var at Coop ønsket å tilegne seg flere unge blant sine kunder og som medlemmer. Coop trengte mer oppmerksomhet i markedet samt å endre merkevarepersonligheten slik at flere leverandører ville ønske et samarbeid. Når Petter Northug ville samarbeide med Coop var det en god match fordi Coop hadde allerede alt på plass. Coop var klar over at det ville bli mye diskusjon, men at avtalen skulle få den mengden med oppmerksomhet som den har fått var ikke Coop forberedt på. På den måten har avtalen gitt stor effekt for Coop gjennom oppmerksomhet og at omdømmet hos de yngre har utviklet seg positivt. Coop selv er klar over de forskjeller som eksisterer mellom Coop og merkevaren Petter Northug, og at dette bringer med seg noen utfordringer. Petter Northug har vært en viktig bidragsyter i den sentrale delen av Coop med hans egenskaper som vinnerkalle gjennom å sette seg mål og ha vilje til å nå disse. Ut over dette mener Coop at sponsorsamarbeidet har hatt en positiv påvirkning på humankapitalen gjennom økt samhold og stolthet for arbeidsplassen sin. Coop har opplevd en signifikant økning i medarbeidertilfredshet, målt gjennom medarbeiderundersøkelser, men måler ikke stolthet og lojalitet knyttet mot sponsoratene alene. Coop ser også en signifikant økning i bestilling og bruk av Coop-logo på tekstil blant ansatte, noe som kan tyde på økt stolthet for arbeidsplassen sin.

3.0 Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå teori som senere skal gi forståelse og tolkning av datamaterialet.

3.1 Fenomenet sponing

Tradisjonelt kan det sies at sponing har handlet om å overføre assosiasjoner fra sponsor til sponsorobjekt, eller å bli kjent i markedet (Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 417). Eksempler kan være at organisasjoner, bedrifter eller offentlige institusjoner yter støtte til, sponser, for eksempel fotballag, håndballag, arrangement og liknende for at allmennheten skal tilegne seg positive assosiasjoner til den aktuelle part som sponser. En sponsoravtale kan betraktes som en

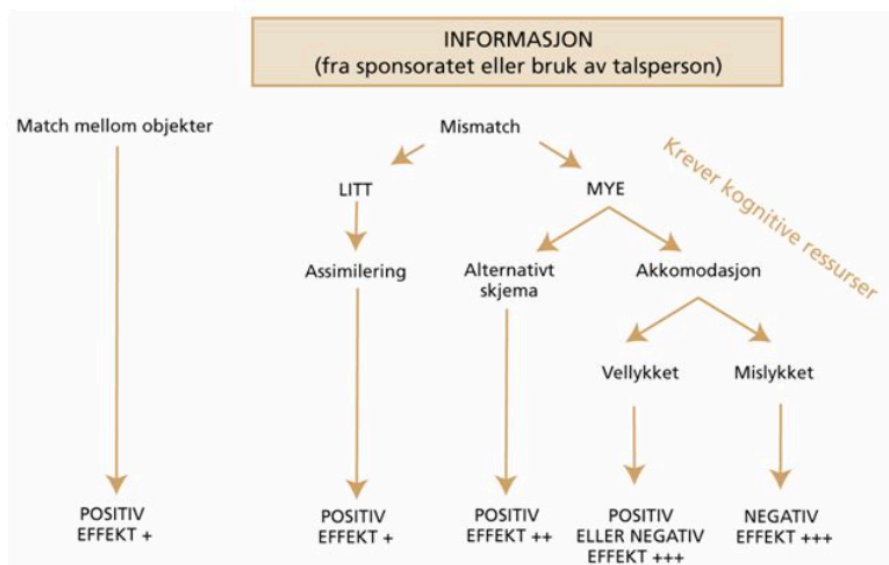
investering av organisasjonen for å skape verdier ved å aktivere sponsoratet enten mot eksternt marked eller mot det interne markedet, de ansatte (Bjerke 2016, 193).

Intern aktivering av et sponsorat kan gjøres for å skape en indre motivasjon og belønne de ansatte i organisasjonen (Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 417). Eksempler på dette kan være at dyktige ansatte blir premiert med turer og lignende aktiviteter. Det kan tenkes at slike premieringer er med på å skape en indre driv hos ansatte i en organisasjon og ikke minst engasjement for jobben sin. Sponsoratet blir da benyttet som et påvirknings- og merkebyggingsverktøy for å oppnå mål internt i organisasjonen (Bjerke 2016, 192).

Det eksisterer også potensielle farer for organisasjoner ved å inngå en sponsoravtale. På bakgrunn av at sponsorobjektet gjerne er en levende organisme, kan sponsorobjektet utgjøre en risiko på bakgrunn av manglende kontroll og styring over dets atferd (Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 417). Det vil derfor være en økt risiko for at ulike hendelser vil kunne inntre og situasjoner endre seg slik at ønsket effekt ikke lenger er oppnåelig. Uforutsette hendelser i tilknytning til sponsorobjektet kan også skade omdømme til sponsor.

3.2 Inkongruensteori og ”fit” med påvirkning av det interne

Når det inngås et merkesamarbeid mellom en merkevare og en talsperson, heretter omtalt som sponsor og sponsorobjekt, eksisterer det ulik grad av samsvar mellom partene som vil påvirke nivået på refleksjonen og tenkning hos kundene (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 439). Denne kognitive prosessen påvirker effekten av de tiltak knyttet til merkesamarbeidet som kan oppnås (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 439). For å enklere forstå prosessen er det utviklet en modell som viser til inkongruensteorien som er laget av Mandler. (TIL MODELLEN (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 439).



Kilde: (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 440).

Modellen viser til to hovedelementer mellom de to partene, Match mellom objekter og mismatch. Dersom det er høy grad av samsvar eller match mellom sponsorobjekt og sponsor vil en ubevisst påvirkning hos kunden eller en ikke tilstedeværende kognitiv reaksjon finne sted (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 439). Det trengs derfor ikke legges så mye ressurser i den utgående kommunikasjonen rettet mot kunden fordi det i første omgang vil være knyttet opp mot kjennskap og holdninger og i mindre, eller liten grad til kjennskap (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 439). Dersom det skulle være mindre samsvar mellom sponsorobjekt og sponsor kan det oppstå flere utløsende faktorer som trigger kunden, litt mismatch og mye mismatch. Som Samuelsen, Peretz og Olsen (2010, 439) presenterer så vil det ved litt mismatch føre kunden i en assimileringssprosess, som handler om at den informasjonen som blir gitt gjennom ulike kommunikasjonstiltak blir puttet inn i merkevarens allerede eksisterende assosiasjonsnettverk. Dette vil føre til grunnlaget for å skape nye informasjonsnoder, eller koblinger hos kunden (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 439). Dersom kunden oppfatter at merkesamarbeidet har liten relevant tilknytning til hverandre, kan det skje to mulige alternativer, litt mismatch eller mye mismatch. Om det skulle vært mye mismatch kan to psykologiske prosesser oppstå, alternativt skjema og akkomodasjon. Ved alternativt skjema forstås det at kunden tar i bruk andre

assosiasjonsnettverk enn sposoren for å finne en sammenheng og mening med tiltaket (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 440). Et eksempel kan være sponsoravtalen mellom Telenor og alpinlandslaget. Utgangspunktet mellom Telenor og alpinlandslaget kan betraktes som mismatch fordi det er liten direkte sammenheng mellom et selskap som leverer teleteknologi og alpinister. For at markedet skal forstå hva de to har til felles har Telenor, gjennom de største stjernene på alpinlandslaget, fokusert på sammenhengen mellom å ha de beste utforkjørerne i verden og at Telenor leverer høy hastighet. På den måten kan det antas at Telenor har kommunisert på en slik måte at mottakerne av budskapet har benyttet alternative skjemaer for å finne sammenhengen og meningen med merkesamarbeidet. Dette gjør at man videre i henhold til Mandlers inkongruensteori kan trekke en konklusjon om at de tiltak som er gjort muligens har gitt en positiv effekt hos kunden. Dersom kunden ikke benytter seg av de alternative skjemaer ved mismatch, men den psykologiske prosessen akkomodasjon, vil det si at assosiasjonsnettverket må endres (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 440). Dette er en prosess som er tidkrevende for kunden og dermed desto vanskeligere å realisere. Her må man som kunde både være motivert og ha en evne til å reflektere over den nye informasjonen som blir gitt ved kommunikasjonstiltaket. Utfallet kan være at kunden tilegner seg positive tanker som vil endre assosiasjonsnettverket og føre til positive holdninger (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 440). Dersom det skulle gå den andre veien kan det skade sponsoren betydelig og dermed vil det kreve store ressurser for å bygge seg opp igjen (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 440). Mandlers inkongruensteori er en viktig pekepinn for en merkevare å sette seg inn i for å tilegne seg kunnskap om hva som er viktig i prosessen med å inngå merkesamarbeid.

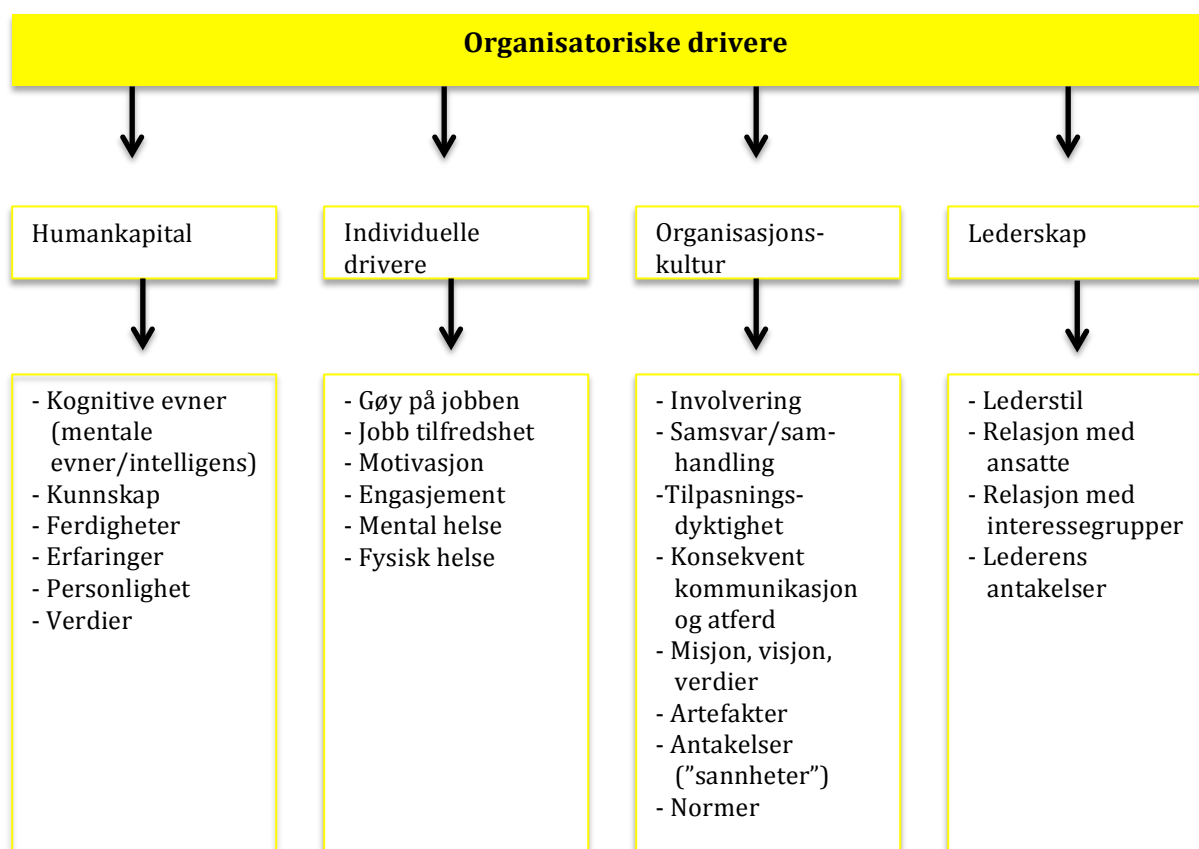
Selv om det er lagt vekt på det eksterne gjennom inkongruensteorien kan man også ta den i bruk når det kommer til det interne i en organisasjon. Når en organisasjon skal foreta et sponsorvalg er det elementært å ha fokus på organisasjonskulturen, nettopp fordi de ansatte i organisasjonen gjennom samhandling utvikler et sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Bang 2013, 23). De kulturelle betingelser i en organisasjon setter rammeverket rundt de valg som blir tatt, og ikke minst de kognitive prosesser som skjer gjennom en beslutningsprosess.

Ved å benytte Mandlers inkongruensteori blir det sammenlignet de alminnelige egenskapene som holdninger og verdier mellom sponsor og sponsorobjekt. Dersom man sammenlikner en sponsor

og et sponsorobjekt basert på hvilke type produkter sponsoren tilbyr brukes terminologien fit. ”Fit refers to the degree to which the sponsor’s brand- specific associations are applicable or beneficial to the sponsee’s product category” (Pappu og Cornwell 2014, 491). Når for eksempel Proctor & Gamble, en multinasjonal produsent av husholdningsartikler, sponset olympiske leker kan det antas at det var liten grad av fit. Det er lite samsvar mellom de produktene Proctor & Gamble tilbyr og det utstyret som ble benyttet av utøverne i de sportslige arrangementene. Det er likevel en viss grad av fit på bakgrunn av at både de olympiske leker og Proctor & Gamble er store og mektige internasjonale selskaper.

3.3 Organisatoriske drivere ved intern aktivering av sponsorat

De organisatoriske drivere blir av Bjerke (2016, 150) presentert som humankapital, individuelle drivere, organisasjonskultur og lederskap i merkebyggingsprosessen. Ved å skape verdier internt i Organisasjonen er målet økt verdiskapning gjennom salg og ekstern merkestyrke (Bjerke 2016, 151).



Kilde: (Bjerke 2016, 160)

3.3.1 Humankapital

Humankapitalen forstås som et viktig moment når det gjelder påvirkning av en organisasjons prestasjoner. Denne driveren handler om menneskene i organisasjonen og hvordan disse fremmer en organisasjons verdier og holdninger rettet mot det eksterne med sin kunnskap, sine ferdigheter og ikke minst erfaringer (Bjerke 2016, 151). Det er de ansattes egenskaper i en organisasjon som bidrar til å definere organisasjonen ovenfor eksterne. Gjennom kontakt mellom ansatte og kunder av organisasjonen vil eksterne enheter danne seg et inntrykk og gjøre seg opp en mening om organisasjonen. Særlig i tjenesteytende næringer vil humankapitalen være et viktig element innenfor markedsføring som et differensierings- og posisjoneringsverktøy (Bjerke 2016, 153). Dette er næringer hvor organisasjonen gjennom sine representanter, de ansatte, har direkte kontakt og lever av sluttkunden. Kundens oppfatning av de ansatte og de humankapital egenskapene organisasjonen innehar vil kunne være med på å danne et konkurransefortrinn. Humankapital består av både individuelle ressursattributter som eksempelvis generiske ferdigheter, generisk erfaring, verdier og personlighet, og aggregerte ressursattributter som spesifikk kunnskap, spesifikke ferdigheter og spesifikk erfaring (Bjerke 2016, 153). Gjennom å aktivt benytte seg av de ansattes ressursattributter og spesialisere de aggregerte ressursattributter vil det bidra til å skape et organisatorisk konkurransefortrinn (Bjerke 2016, 152-153). På bakgrunn av dette vil det for organisasjoner være sentralt å fokusere på den humankapitalen som allerede finnes internt samt utvikle denne.

3.3.2 Individuelle drivere

Individuelle drivere handler om elementer som eksempelvis motivasjon, engasjement, mental helse og fysisk helse som en ansatt i en organisasjon bør ha for at det kan skapes produktivitet og lønnsomhet (Bjerke 2016, 154). Dersom en organisasjon har en klar og tydelig læringskultur med prioritering rettet mot læring og utvikling vil dette kunne føre til positivitet og bidra til synergier i form av verdiskapning både internt i organisasjonen og eksternt (Bjerke 2016, 154).

Gjennom å få de ansatte til å føle seg inkludert og involvert i organisasjonen blir det antatt at dette vil ha en positiv effekt for den enkeltes jobbtilfredshet og motivasjon (Bjerke 2016, 154). I tillegg vil en ansatt som føler seg verdsatt på arbeidsplassen bli mer motivert som igjen øker kundetilfredshet og lønnsomhet (Kanyurhi og Akonwa 2016, 777). Som Bjerke (2016, 154) presiserer er det dokumentert at inkludering og involvering er med på å påvirke prestasjoner

positivt. For å etterleve dette er det viktig at organisasjonen ser de ansatte som enkeltindivider, og evner å tilrettelegge for trivsel og læring gjennom å inkludere de ansatte slik at jobbtilfredsheten og motivasjonen opprettholdes. Dette kan for eksempel gjøres ved å gi utfordringer til de ansatte i organisasjonen, iverksette aktiviteter og styrke ansattes relasjoner gjennom å ha det gøy på jobben.

3.3.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan defineres på mange måter, men det sentrale ved alle definisjonene er dets fokus på de elementer som flere personer har til felles i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130). Dette vil si at kulturen i en organisasjon er dynamisk og formes over tid, den er en felles delt forståelse av hvordan en gruppe skal samhandle for å nå de mål som er satt og gir rammer for hva som er akseptabel atferd og ikke.

3.3.4 Lederskap

For at hovedtemaene, humankapital, individuelle drivere og organisasjonskultur skal kunne stimuleres og videreutvikles trengs det et elementært element, lederskap (Bjerke 2016, 163). Et lederskap er noe som kan påvirke alle de tre andre driverne enten i positiv retning, eller negativ. Det er lederne i en organisasjon som må involvere seg og ta initiativ til å transformere de tre andre driverne i organisatoriske prosesser (Bjerke 2016, 163). For at det kan skapes synergieffekter og utvikling trengs det i en organisasjon ledere som har kunnskapen og kompetansen til å stimulere på en korrekt måte som får med hele organisasjonen og dermed også jobber parallelt med de organisatoriske driverne (Bjerke 2016, 163). Med bakgrunn i antagelsen om at lederskap er den viktigste av de fire driverne, vil det bli gjort rede for teorier som beskriver kompleksiteten av en leders rolle i organisasjonen.

Busch og Vanebo (2001, 246) skildrer to hovedtilnærminger til ledelse, ledelse gjennom andre og ledelse sammen med andre, hvor sistnevnte blir betegnet som den skandinaviske eller demokratiske retningen. Bare disse to hovedtilnærmingene til ledelse forklarer at det er stor forskjell i hvilken rolle en leder har og hvordan lederen vil prioritere for å nå de mål som er satt og skape verdi for interessenten, organisasjonen. Det skilles også på ulike begreper knyttet opp mot leder, ledelse og lederatferd. ”En leder er en person som har fått ansvar for å nå bestemte mål i organisasjonen, og som er tildelt myndighet til å fatte nødvendige beslutninger” (Busch og

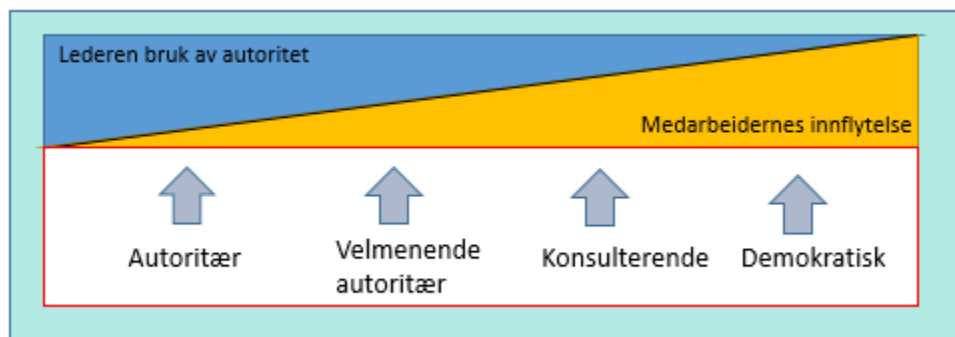
Vanebo 2001, 246). Som leder i organisasjonen vil det derfor være knyttet en forståelse til å få et ansvar om å nå de mål som er satt for ens avdeling i organisasjonen. Likevel er det slik at dette ansvaret kan delegeres til underordnede og det er ikke lederen selv som må utføre alle handlinger for å nå målet. Som leder er det derfor viktig å ha noen å utføre ledelse på slik at målene blir nådd. Ledelse består av to dimensjoner, det å forhandle med organisasjonens interessenter og aktiviteten som utføres for å realisere satte mål (Busch og Vanebo 2001, 246-247). "Lederatferd er all organisatorisk atferd som er rettet mot å ivareta ledelsesfunksjonen" (Busch og Vanebo 2001, 247). I dette utsagnet ligger det altså at det ikke kun er ledere som kan utøve lederatferd, men noe alle kan utøve av og til. Det er heller ikke slik at en leder utøver lederatferd til enhver tid og det blir derfor gjort et skille mellom lederatferd og en leders lederatferd (Busch og Vanebo 2001, 247). Årsaken til denne defineringen av leder, lederskap og lederatferd er at det er den sistnevnte, lederatferd, som vil stå sentralt for å oppnå en forståelse i hvordan denne kan påvirke menneskene i organisasjonen. En leder vil ikke utøve ledelse i hele arbeidstiden, og det å oppnå og opprettholde god ledelse i en organisasjon er avhengig av faktorer som personlige egenskaper hos den formelle lederen, forholdet mellom ledere og ansatte samt hvordan ledelsesfunksjonen blir ivaretatt (Busch og Vanebo 2001, 247).

Samarbeidet mellom en formell leder og de som arbeider under lederen er et viktig element i ledelse og en leders lederatferd. Et slikt samarbeid vil alltid bli påvirket av relasjonen mellom de to partene, og en leder vil derfor alltid være opptatt av det forholdet han/hun har til sine underordnede (Busch og Vanebo 2001, 256). Gjennom teorien om situasjonsbestemt ledelse blir det skissert en detaljert beskrivelse av hvordan du som leder skal utøve ledelse under ulike forutsetninger basert på to hoveddimensjoner hos den du leder, motivasjon og kompetanse.

3.4 Lederstil og situasjonsbetinget ledelse sett i lys av opplæring og motivasjon

Lederstil er en av de dominerende retningene innenfor ledelsesteorier, og handler om hvordan en leder kan oppnå høy ytelse i en gruppe gjennom bruk av ulike lederstiler ovenfor sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433). Lederstilteori handler om hvordan en leder opptrer, hvordan lederen forholder seg til ulike situasjoner som oppstår og hvordan lederen forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433). Gjennom empiriske studier har to grunnleggende hovedtrekk ved lederstiler blitt identifisert, demokratisk eller relasjonsorientert ledelse og autoritær eller oppgaveorientert ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2013,

433). Den demokratiske lederen utfører sine handlinger basert på både egne og medarbeidernes meninger, medarbeiderne blir inkludert i de valg som blir tatt og lederen arbeider aktivt for å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433). En demokratisk leder kan tenkes å være noe mild i forhold til effektivitet i en organisasjon. Den autoritære lederen er motvekten til den demokratiske og har det ikke i sin natur å konsolidere med sine medarbeidere om de valg som skal bli tatt, lederens egne avgjørelser er gjeldene, og medarbeiderne skal følge det som blir sagt uten innsigelser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433). Den autoritære lederen kan virke som en lite hensiktsmessig form å lede på og lite fruktbar for utvikling og ytelse i en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013, 433) poengterer at disse to lederstilene ikke utelukker hverandre, men at de kan kombineres. Ved å aktivt balansere bruken av de to ytterpunktene, være konsulterende eller velmenende autoritær, vil det mest sannsynlig slå positivt ut på ytelse, effektivitet og vilje blandt de ansatte i organisasjonen.



Kilde: (Jacobsen og Thorsvik 2013, 434)

Jacobsen og Thorsvik (2013, 434) beskriver at dagens medarbeidere i organisasjoner har høyere kunnskap og kompetanse enn tidligere, og at organisasjoner som legger opp til et mer demokratisk miljø på arbeidsplassen bidrar til å fremme handlefrihet og myndiggjøring for sine medarbeidere.

Situasjonsbetinget ledelse blir omtalt av flere, Busch og Vanebo (2001, 262) omtaler dette som modell for lederatferd, mens Jacobsen og Thorsvik (2013, 438) bruker modell for situasjonsbetinget ledelsesteori i sin beskrivelse, og er en dynamisk lederstilteori som stiller høye krav til lederne i en organisasjon. Denne teorien tar utgangspunkt i ulike og unike situasjoner, arbeidsoppgaver, som oppstår på arbeidsplassen og hvordan lederen skal fremstå for å sikre høy

motivasjon og kompetanse hos sine ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 436). Lederen vil ifølge teorien lykkes hvis han eller hun tar utgangspunkt i den situasjonen lederen står ovenfor, analysere denne og ansatte som skal utføre oppgaven, for deretter å finne riktig fremgangsmåte. Dersom lederen, gjennom å variere bruken av autoritær og demokratisk lederstil, med utgangspunkt i den ansattes kompetanse i den spesifikke situasjonen, oppgaven, klarer å benytte den mest hensiktsmessige fremgangsmåten vil man sikre god gjennomføring. Det er derfor elementært for en leder å stille den korrekte diagnose i de situasjonene som oppstår for å få frem den mest hensiktsmessige lederstilen (Busch og Vanebo 2001, 259). Det kan være lett å trå feil dersom en leder opptrer som uforutsigbar ovenfor sine underordnede da dette kan skape usikkerhet i organisasjonen (Busch og Vanebo 2001, 259). Modellen forklarer hvordan lederen skal endre sin lederatferd gjennom fire ulike stadier som den ansatte går gjennom. Gjennom de ulike stadiene, instruerende, rådgivende, medvirkende og delegerende, vil lederen møte på ulike utfordringer hos den enkelte ansatte og deretter justere sin lederstil for hele tiden å opprettholde hver enkelt ansatt sin motivasjon.

3.5 Motivasjon

Når vi mennesker skal foreta oss noe spiller motivasjon en viktig rolle. Dersom vi skal endre og utvikle oss er vi avhengig av motivasjon i ulike former. Derfor vil motivasjon være betinget av personlige egenskaper samt sosiale- og psykologiske forhold. Ved å benytte ulike teoretiske tilnærminger til motivasjon vil ulike motiver og behov være sentrale og forklare kompleksiteten av å lage universelle regler for motivasjon som kan være gjeldene for alle. En tidlig anerkjent teori er Maslows behovshierarki som rangerer menneskers behov og hvordan motivasjon endrer seg avhengig av på hvilket nivå individet befinner seg (Busch og Vanebo 2001, 221). En rekke ulike teorier er utformet innen fagfeltet som for eksempel McClelland og Atkinson prestasjonsmotivasjonsteori, Vroom forventningsteorier og Hertzberg tofaktorteori (Busch og Vanebo 2001, 222-235). De to første teoriene er behovsorienterte teorier og handler om at mennesker blir motivert gjennom å dekke forskjellig behov (Busch og Vanebo 2001, 220). Vrooms forventningsteori handler om at motivasjon har sitt utspring fra kognitive prosesser, og at forventningene om en fremtidig belønning står sentralt for å kunne påvirke enkeltindividers motivasjon (Busch og Vanebo 2001, 227). Hertzberg tofaktorteori har sitt utgangspunkt i en studie han selv utførte på 200 forskjellige personer som arbeidet som ingeniører og innen regnskap (Busch og Vanebo 2001, 235). Ved detaljerte intervjuer klarte Hertzberg å identifisere

årsaker som økte trivselen på arbeidsplassen hvis de var til stede, motivasjonsfaktorer, og årsaker som skapte mistriivsel dersom de var fraværende, hygienefaktorer (Busch og Vanebo 2001, 236). Til tross for at Herzberg har vært kritisert av flere på bakgrunn av metoden han benyttet, har hans arbeid dannet utgangspunkt for flere motivasjonsstudier i ulike land, og nyere forskning kan vise til samme trend som Hertzberg fant, at lønn og karriere ikke er de viktigste motivasjonsfaktorene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 261-262). Dette danner et nyansert og komplisert bilde av hva som motiverer mennesker. Ikke bare er det snakk om motivasjon basert på ulike plan, kognitiv, belønning, behov, men også det faktum at det ikke foreligger noen absolutt enighet blant forskere innen dette feltet. Hackman og Oldham har utviklet en motivasjonsmodell hvor teorien har blitt empirisk testet på tvers av organisasjoner og landegrenser, og fått sterk støtte for sin teori (Jacobsen og Thorsvik 2013, 265). Modellen har utgangspunkt i at motivasjon på arbeidsplassen i stor grad handler om arbeidsoppgavenes utforming og muligheten til selvevaluering (Jacobsen og Thorsvik 2013, 263). Med dette som utgangspunkt er det altså viktig å skildre at en ansatt sin største kilde til motivasjon på arbeidsplassen springer ut fra de arbeidsoppgavene som han eller hun utfører hver dag. Derfor er det viktig å ha et bevisst forhold til at denne formen for motivasjon er den sterkeste, og at arbeidsgiver gjennom andre tiltak ikke kan forvente at dette skal kunne danne den ansattes grunnmotivasjon. I beste fall er det å anta at motivasjonstiltak som utføres utenom arbeidsoppgaver vil kunne ha en vesentlig mindre innvirkning på de ansattes motivasjon.

3.6 Ansattes rolle i merkevarebygging

”Merkevarer forstås som et produkt eller en tjeneste som kundene kjenner igjen og kan skille fra produktene og tjenestene til andre leverandører” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 38-39). Det er derfor en viktig faktor at de som representerer en merkevare gjør dette på en måte som ikke vil skade holdninger markedet har til merkevaren, eller de positive assosiasjonene. Det er flere variabler som er med på å fremme en merkevare, men jeg har tatt for meg de menneskelige faktorene, de ansatte i organisasjonen.

Ansatte og kunder kommer ofte i interaksjon med hverandre, og hver enkelt ansatt sin opptreden mot kunden har noe å si for hvordan kunden oppfatter merkevaren, og ikke minst påvirker opplevelsen av merkevaren. Et eksempel er dagligvarehandel der de ansatte har utallige personlige kundemøter hver dag. Ved hvert kundemøte har den ansatte et ansvar ovenfor

merkeieier å fremme merkevaren positivt. Dersom det første man møter når man som kunde entrer en butikk er en sur, eller ikke medgjørlig ansatt kan det antas at opplevelsen av merkevaren fra kundens perspektiv blir svekket, noe som igjen kan resultere til at kunden ikke kommer tilbake neste gang, og viderefører den negative opplevelsen til andre.

Sett fra merkeieiers perspektiv er interaksjonen mellom ansatt og kunde en viktig del i å differensiere seg fra konkurrentene sine (Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 557). Årsaken er at produkter kan standardiseres fra kunde til kunde og ut i fra hvilken situasjon det gjelder, men med mennesker er det vanskelig å få disse programmerte til å utføre en ønsket handling. Derfor vil de ansatte utgjøre en risikofaktor på kunders opplevelse av merkevaren (Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 557). De ansatte er viktige informasjonskilder når det kommer til posisjonering og utvikling av en merkevare, så det kan egentlig sies at de ansatte i høy grad er det Samuelsen, Peretz og Olsen (2016, 557) beskriver som sentrale premissleverandører til bedriftens markedsorientering.

I dagens samfunn kan det tenkes at forretningssuksess og nyskapning i all hovedsak er knyttet til menneskelige ressurser (Bjerke og Ind 2007, 57). Grunntanken om styring og kontrollperspektivet i organisasjoner blir stadig utfordret av forfattere og organisasjonstenkere, og innen ledelsesteori som drøfter styring og kontroll har de ansatte gjerne blitt sett på som maskiner (Bjerke og Ind 2007, 56). Denne degraderingen og tankegangen viser å ignorere hvert individs spesifikke kompetanse, kunnskap samt motivasjon og deres egne bidrag til å skape innovasjon og nytenkning i en organisasjon (Bjerke og Ind 2007, 56-57).

De ansattes ferdigheter hva gjelder kunnskap, strategisk personalledelse, kreativitet, forståelse og en evne til å bygge relasjoner til interessenter er en god grunn til å argumentere for at vekst forutsetter en sterkere dynamisk og innovativ tjenestesektor (Bjerke og Ind 2007, 57). Det er derfor en elementær del å rette fokuset mot hvordan de på innsiden av en organisasjon, de ansatte, kan tilføre organisasjonen verdi ut mot markedet, eller det Bjerke og Ind (2007, 55) omtaler som innside-ut-perspektivet. *“Yet it is employees, through their understanding of a company’s ideology, who truly build an image of the organisation in the minds of customers and other stakeholders”* (Ind 2003, 393). De ansatte er altså å forstå som den viktigste brikken for å

endre kunder og andre interessenters bildet av organisasjonen. Det vil da ikke være tilstrekkelig å kun fokusere på en ekstern markedsføring rettet mot kunden med hensikt å skape en ønsket oppfattelse av organisasjonen. Dersom organisasjonen skal få gjennomslag for sin eksterne oppfattelse er det ifølge Nicholas Ind (2003, 393) de ansatte som er nøkkelen til suksess dersom disse har god forståelse av organisasjonens ideologi. Dette samsvarer med det Manto og Wilson (2001, 100) beskriver, at medarbeidernes syn på sin egen organisasjon viser seg å være spesielt viktig fordi dersom flere ansatte identifiserer seg med organisasjonen, desto mer sannsynlig er det for at de tilegner seg bedre holdninger mot organisasjonen, som igjen gjør det mer sannsynlig for den enkelte ansatte å aksepterer de kjerneverdier som er rettet mot organisasjonens mål (Manto og Wilson 2001, 100). Derfor er det viktig at en organisasjon retter fokuset sitt mot de ansatte og ser til at disse har positive assosiasjoner slik at de kan føle en sterkt tilknytning til organisasjonen (Manto og Wilson 2001, 100). Måten dette kan bli gjort på er ved å iverksette intern markedskommunikasjon som handler om å utvikle kompetanse hos de ansatte som igjen er knyttet til hver enkelt persons intelligens, kreativitet, ansvar og erfaring (Pervaiz og Mohammed 2003, 1182). En intern markedskommunikasjon legger ifølge Pervaiz og Mohammed (2003, 1182) grunnlaget for en integrert organisasjon da man bringer individet inn i kollektiver som dermed gjør at den individuelle kreativitet gjennomføres til organisatorisk innsats og suksess.

4.0 Metodegjennomgang

Gjennom metodegjennomgangen tar jeg for meg den benyttede datainnsamlingsmetode og hvordan jeg har gått frem i analysen for å komme frem til et resultat.

4.1 Forskningsdesign og datainnsamlingsmetode

Det er tre ulike retninger å gå når det gjelder forskningsdesign, kausalt, beskrivende og eksplorativt (Askheim og Grenness 2014, 68). Det kausale og beskrivende designet benyttes gjerne i kvantitative opplegg, mens det eksplorative gjerne er typisk for det kvalitative (Askheim og Grenness 2014, 68). Da min problemstilling er eksplorativ i så måte at jeg ønsker å kartlegge et område som det ikke tidligere er drevet systematisk forskning rundt har jeg tatt for meg et eksplorativt design. Eksplorerende forskningsdesign kjennetegnes ved for eksempel kvalitative intervjuer med individer eller grupper (Larsen 2016,82) . I denne forskningsoppgaven har jeg vært interessert i å studere hvordan sponsing av idrettsutøvere kan bli tatt i bruk som et

virkemiddel for å styrke en organisasjonskultur. For å kunne tilegne meg en inngående kunnskap om dette har fremskaffelsen av et nyansert og detaljrikt bilde av undersøkelsesenheter vært en essensiell del i forskningsprosessen.

Dette tatt i betraktning har mitt valg av forskningsdesign landet på det Askheim og Grenness (2014, 70) omtaler som casesdesign. Ved å benytte meg av et casestudie har jeg innhentet mye informasjon om en enhet. Dataen er innhentet fra flere kilder innen denne enheten og det har blitt undersøkt hvordan fenomenet sponing kan påvirke interne faktorer i en organisasjonen. På bakgrunn av problemstillingens vinkling er det i denne studien vært fokusert på å forstå denne spesielle casen, altså en "intrinsic case design" (Askheim og Grenness 2014, 71). En av ulempene ved dette forskningsdesignet er at generaliseringen er begrenset, men dette i seg selv er heller ikke målsettingen. Likevel kan vi anta at casen i denne organisasjonen er typisk for andre samvirkelag i Coop og derfor kunne danne grunnlag for overførbarhet (Askheim og Grenness 2014, 72).

På bakgrunn av Tove Thagaard's (2009, 17) presisjon om at en kvalitativ metode kan gi mye informasjon om få enheter valgte jeg å utføre dybdeintervjuer. For å innhente ønsket data, forankret i problemstillingen, utformet jeg følgende syv forhåndsdefinerte spørsmål.

1. Hvordan tror du Northug som en individualist kan bidra til å skape engasjement og lagånd hos de ansatte i Coop der verdien handler om felleskapet?
2. Hva er ditt inntrykk av hva som motiverer de ansatte best til å prestere?
3. Hvordan mener du at en leder bør opptre ovenfor de ansatte for å påvirke engasjement og lagånd?
4. Hvordan vil du si at informasjonsflyten er i Coop Øst når det gjelder kampanjer, arrangementer, konkurranser og lignende.
5. Hvilke tanker har du om en intern aktivisering i Coop Øst av sponsoratet av Northug?
6. Hva er de tre viktigste variablene for å lykkes med ønsket resultat i forhold til å skape engasjement og lagånd hos de ansatte?
7. Nevn de tre variablene du mener kan hindre et ønsket resultat i forhold til å skape engasjement og lagånd hos de ansatte.

En slik form for strukturering refereres av Larsen (2016, 83) som et ustrukturert intervju. Under et dybdeintervju ønsker forskeren å eksempelvis oppklare sosiale eller fysiske aspekter rundt motiver og holdninger med utgangspunkt i en arbeidsplass eller til å kartlegge hva som ligger til grunn når en forbruker velger å kjøpe varer eller tjenester (Askheim og Grenness 2014, 88). Gjennomføring av individuelle dybdeintervjuer har både fordeler og ulemper. Praktiske ulemper ved denne typen datainnsamling er at den er tid- og kostnadskrevende på bakgrunn av at forskeren må oppsøke informantene, at varigheten på intervjuene kan vare i flere timer og at transkriberingen tar lang tid (Askheim og Grenness 2014, 91). Når forskeren gjennomfører intervjuene kan disse utvikle seg svært forskjellig og mangel på lik struktur i intervjuene gjør det komplisert å analysere og tolke data i etterkant (Askheim og Grenness 2014, 91). Positive sider ved denne type kvalitativ datainnsamling er blant annet at intervjuobjektene ikke blir påvirket av press som kan fremkomme i grupper, og som kan være til hinder for den enkeltes meninger (Askheim og Grenness 2014, 91). Gjennom at forskeren har god tid med hvert enkelt intervjuobjekt er det enkeltindivider som er i fokus og det fremkommer mer og dypere informasjon fra hver informant. Fordi man har god tid alene kan også forskeren være dynamisk underveis i intervjuet og hele tiden tilpasse seg slik at det skapes nærhet og intimitet som igjen gjerne gjør at forskeren får tilgang på mer sensitiv og personlig informasjon (Askheim og Grenness 2014, 90).

4.2 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse

”Et grunnleggende prinsipp for all intervjuing er at informantene er kvalifiserte, det vil si at de har forutsetninger for å svare på det vi ønsker å studere nærmere”. (Askheim og Grennes 2008 118). På bakgrunn av dette kan det antas at det i et metodisk perspektiv ikke finnes så mange regler for hvordan man velger sine informanter. Det som allikevel er viktig å tenke på når man gjør et utvalg er å sørge for at de informantene man velger er interessert i det forskeren ønsker å studere nærmere, og at de innehar den rette kunnskapen til oppgaven. Utvalget av informantene til min undersøkelse har gått ut på det Larsen (2016, 77) omtaler som utvelging ved selvseleksjon. Dette betyr at det er informantene selv som avgjør om de ønsker å være med eller

ikke (Larsen 2016, 77). Det var butikksjefene i de respektive butikkene som selv valgte de informantene de mente egnet seg best for å bli intervjuet, men informantene kunne selvfølgelig takke nei om dette ikke hadde vært et ønske. Strategien bak dette var at butikksjefene hadde god kjennskap til sine ansatte og dermed kunne velge ut objekter som best egnet seg. Faren ved dette er selvfølgelig at butikksjefene kan velge de mest politisk korrekte og kanskje de minst kritiske. Dersom oppgavens omfang hadde vært større og tiden bedre ville det kunne vært aktuelt å foreta flere mindre intervjuer i forkant for å identifisere den eller de personene som kunne vært best egnet. På bakgrunn av oppgavens begrensende tidsperspektiv ble det også tidlig vurdert at antall informanter måtte være relativt lavt. På bakgrunn av teorien ble det lagt til grunn at det skulle benyttes informanter som både var butikksjefer, ledere, og medarbeidere i fulltid i de respektive utvalgte butikkene. På denne måten ville jeg kunne tilegne meg et nyansert bilde av ulike utfordringer i butikkene både sett fra en leders og en medarbeiders perspektiv.

4.3 Gjennomføring

Totalt gjennomførte jeg ni dybdeintervjuer, i fem ulike butikker med fem ulike kjedetilknytninger i Coop Øst. Fire av intervjuobjektene var ansatte uten lederroller, og de resterende fem var butikksjefer. Dybdeintervjuene ble utført over en periode på to uker og intervjuene ble gjennomført på kontorene i tilknytning til butikkene. Årsaken til valg av sted var for å sørge for at informanten befant seg på et område hvor vedkommende følte seg trygg for lettere å kunne åpne seg.

4.4 Analysegjennomgang ved bruk av åpen- og aksial koding

Ifølge Askheim og Grenness (2014, 143) trenger ikke en analyse å være mer omfattende enn det som er nødvendig for å være kunne fatte en god beslutning. Basert på dette har jeg ved hjelp av åpen og aksial koding forsøkt å finne de underliggende meningene bak utsagn gitt av informantene. Den videre dataanalysen tar utgangspunkt i Askheim og Grenness (2014, 151-153) sitt oppsett for koding og kategorisering av kvalitative intervjuer.

Ved å benytte koding av det innsamlede kvalitative datamaterialet vil sitater fra intervjuobjektene danne grunnlag for å kategorisere den innhentede informasjonen (Askheim og Grennes 2014, 148). I tabell 1 blir funn fra intervjuene med informantene presentert, med både det direkte sitatet, åpen koding, og den fortolkede meningen, aksiale kodingen (Askheim og Grennes 2014,

151).

Åpen/beskrivende koding:	Aksial/fokusert koding:
Det er derfor det er så viktig å vite sånn at det blir litt morsomt	Inkluderende
hvis det er en person som er viktig, eller som på en måte har litt felles respekt da, så klarer den å dra med seg flere	Innflytelse
Northug, han er jo en einstøing egentlig	Individualist
han (Northug) kan jo når han vil	Dedikert
man må få folk til å tenke litt individuelt	Selvstendig
ikke er så veldig trygge på seg selv	Frykt
meg og mitt kundemøte, da står du for deg selv	Individuelt
Du blir ikke fantastisk før du er fantastisk med kollegaer	Samhold
Man skal kunne skryte litt av seg selv	Vinner

Gjennom de utførte dybdeintervjuene kom det frem mye nyttig informasjon fra informantene sett i lys av problemstillingen. I hovedtrekk ble faktorer som informasjonsflyt, inkludering, samarbeid og motivasjon tatt opp flere ganger underveis i flere av de utførte intervjuene som en viktig faktor på arbeidsplassen. Det var stor enighet hos en stor del av informantene at dette var faktorer som i større eller mindre grad var fraværende og hadde et stort potensiale for å motivere de ansatte. Tidlig i prosessen ble det dannet et bilde, på bakgrunn av den teoretiske tilnærmingen til problemstillingen, at disse faktorene kom til å bli avgjørende i det videre arbeidet.

Når det gjelder Petter Northug som person og avtalen mellom Coop og Petter Northug var det tydelig forskjeller hos informantene. På mange måter kan det beskrives som at informantene enten var for eller imot Petter Northug og avtalen på bakgrunn av Petter Northug sin offentlige oppførsel og kommentarer som han har lirket av seg opp gjennom. Samtidig var det klar og bred enighet om at Petter Northug sine egenskaper som en fremragende idrettsutøver var noe informantene anså som positive egenskaper som med fordel kunne forsøkes overført til ansatte i organisasjonen. Noen av disse egenskapene var vinnerkalle, individualist, dedikasjon og det å tilsynelatende alltid utvikle seg selv for å være i forkant av sine konkurrenter. Ved flere anledninger ble det også antydnet at Petter Northug sine mentale egenskaper ble ansett som positive.

Det jeg merket meg under dybdeintervjuene med informantene var at så fort de ble bevisste årsaken til hvorfor Coop og Petter Northug har inngått et sponsorsamarbeid, og ikke kun at samarbeidet eksisterer, stilte de fleste av informantene seg mer positive til en intern aktivisering av sponsoratet og det virket som om informantene fikk en større glød av tanken når de startet å visualisere seg likhetstrekk i form av hvordan det føles fra start til mål i et skirenn og det å være i starten av et kundemøte og vinne kunden. På denne måten fikk informantene innsikt i hvorfor avtalen kan utgjøre en forskjell for den enkelte ansatte i Coop Øst. Gjennom å fokusere på Petter Northug sine egenskaper for å bli best i verden kan det tenkes at disse egenskapene kan overføres til ansatte i Coop Øst dersom de blir oppmerksomme på hvorfor.

Ved å kombinere de generelle tilbakemeldingene fra informantene om å bli sett, inkludert, skape samhold, være selvstendig og trygge i arbeidssituasjonen med Petter Northug sine egenskaper, vil funnene i analysen kunne bli overført til kommunikasjonstiltakene og de kreative løsningene som senere blir presentert i oppgaven.

Se Vedlegg II for transkriberte intervjuer

4.5 Kvalitetssikring – reliabilitet og validitet

Den kvalitative forskningsmetodikk blir ofte kritisert for å inneha et høyt nivå av subjektivitet, lav pålitelighet og validitet (Azham og Yusof 2011, 38). Når det gjelder det materielle nivå kan dette gjerne bli sett på som et urettmessig argument fordi det er gjennom den kvalitative forskning at tilnærmingen tilsier at man som forsker får det helhetlige perspektiv på de fenomener som ikke kan oppnås på en annen måte (Azham og Yusof 2011, 38).

Med reliabilitet og validitet forstås det at empirien som fremskaffes av forsker må være pålitelig og troverdig, reliabel, og empirien må være gyldig og relevant, valid (Larsen 2016, 38-39).

Kvalitetssikring i kvalitativ metode er viktig fordi undersøkelsen skal gi et så fullstendig bilde av eksisterende oppfatninger, meninger og holdninger som mulig, slik at beslutningen blir mer kvalifisert, og at risikoen for gale eller uheldige beslutninger reduseres (Askheim og Grenness, 2014, 113).

Gjennomføring av kvalitative dybdeintervjuer vil ifølge Larsen (2016, 80) gjøre det lettere for forskeren å sikre høy validitet enn ved for eksempel kvantitative metoder. Årsaken er på bakgrunn av den dynamiske dialogen mellom forsker og informant, hvor fleksibilitet gjennom intervjuet står sterkt i forhold til de spørsmål som stilles, som dermed kan bidra til mer valid informasjon (Larsen 2016, 80). Validitet handler om å finne ut om de resultatene undersøkelsen har gitt er representative for den virkeligheten vi har studert (Thagaard 2009, 201). Intern validitet handler om hvordan sammenhengene som eksisterer innenfor en studie gjenspeiler den tolkningen som er utført av virkeligheten som eksisterer innenfor studien. Ekstern validitet handler om hvorvidt den interne validiteten også kan være overførbar og gyldig også i andre sammenhenger (Thagaard 2009, 201). Gjennom en kvalitativ studie vil det, på bakgrunn av mengden informasjon, være relativt å anta å ha en høy intern validitet. I intervjuene utført i denne

oppgaven ble det vektlagt å identifisere mulige forbedringspotensialer for Coop Øst og hvordan de kunne benytte Petter Northug til å jobbe med disse potensialene. Om sammenhengene som ble identifisert er av intern validitet eller ikke vurderes her på bakgrunn av spørsmålstillingen. I samfunnsvitenskapelig forskning er det ifølge Grenness (2001, 144) ikke mulig med 100 % sikkerhet å si at man har benyttet valide måleinstrumenter eller funnet et valid resultat, men at vi kan etterstrebe å forsøke å komme nærmere en sannhet. Gjennom de dybdeintervjuer som er utført dannet jeg meg et bilde av informantene innenfor de aktuelle temaene, men jeg kan likevel ikke være 100 % sikker på at de svar jeg fikk var det de faktisk mente. Samtidig er det utenkelig at jeg etter å ha tilbragt kun et par timer med hver av dem klarer å nyansere og tolke deres meninger slik de faktisk mente det. Likevel vil jeg på bakgrunn av min forkunnskap, både i organisasjonen og tidligere erfaringer, påstå at de sammenhenger og utfordringer som ble påpekt er gjeldene og internt valide. Hvorvidt validiteten også er gjeldene for resten av organisasjonen og også andre organisasjoner kan være vanskelig å avgjøre uten at dette blir vurdert av andre. Likevel kan det argumenteres for at funn gjort i denne analysen er valide på bakgrunn av tidligere teori. Som et case-studie står ulike teorier om en organisasjon sentralt. Flere av de faktorene som kom opp både under intervjuene og under analysen finnes det støtte for i teorien. Blant annet ble faktorer som involvering, samarbeid, informasjonsflyt og utvikling nevnt som viktige for flere av informantene og dette finner vi igjen både innen motivasjonsteorier, ledelsesteorier og organisatoriske drivere.

Når det gjelder reliabilitet er det ifølge Azham og Yusof (2011, 34-35) mange meninger hvordan man som forsker kan sikre seg dette. Thagaard (2009, 198) hevder at det må stilles spørsmål til om reliabilitet som et mål på repliserbarhet faktisk er relevant innen kvalitativ forskning. Årsaken til dette er at repliserbarhet handler om at forskeren skal være nøytral og at dette vanskelig kan argumenteres for i en kvalitativ tilnærming, der relasjonen mellom forsker og de som forskes på ofte er sterk (Thagaard 2009, 198). Larsen (2016, 81) presiserer også at årsaken til vanskeligheten for å tilegne en undersøkelse reliabilitet gjennom en kvalitativ tilnærming, ligger i ulike tolkninger og ulik oppfatning fra forsker til forsker.

Det kan stilles spørsmålsteget til om de dataene som er kommet frem av analysen i dette prosjektet er reliable. Først og fremst er dataene samlet inn og analysert av en forsker, uten

innspill fra andre. Men gjennom grundig redegjørelse for oppsett av datainnsamling, vedlagte transkribering og tilgang på lydopptak gjort under intervjuene har målet vært å være så gjennomsiiktig som mulig i fremleggelsen. På den måten vil det være mulig for andre forskere å ta i bruk datamateriale som her en samlet inn for å forta tilsvarende analyser. Oppfølgingsspørsmål som underveis ble benyttet ble hele tiden forsøkt å holdes så åpne som mulig samtidig som de kunne dreie samtalen med informant tilbake på rett tema. Gjennom intervjuene ble det lagt vekt på vide og bakenforliggende forklaringer slik at andre, uten forkunnskaper, kunne benytte den innsamlede dataen.

4.6 Etikk

Etikk handler i denne situasjonen om at forskeren må følge et sett av regler og standarder for å ivareta sine forskningsobjekter på en tilfredsstillende måte (Brønn og Berg 2011, 279).

I mitt valg av problemstilling har det vært viktig å se på de etiske dilemmaer som kan oppstå gjennom prosjektet. Tove Thagaard (2009, 63) forklarer at å bevisstgjøre en gruppe mennesker om et problem kan forsterke problemet ytterligere. Derfor har det være essensielt i min presentasjon til informantene å ikke påpeke at de har et problem, men heller oppmuntre til løsningsorientering rundt problemstillingen. Det er og viktig å ta høyde for det etiske ansvaret. Med dette mener jeg at informantene knyttet til prosjektet ikke skal ta skade av forskningen. Tove Thagaard (2009, 229) eksemplifiserer at de konsekvenser forskningen kan ha ikke alltid er så åpenbare og at informantene ikke skal utsettes for risiko vil i noen tilfeller være vanskelig å følge opp. I mitt prosjekt vil informantene være ansatte i Coop og således vil det være viktig at anonymitet opprettholdes, slik at ingen vil føle at ens egen arbeidssituasjon blir truet. Meninger og synspunkter som kommer frem i prosjektet må ikke være sporbare og- eller identifiserbare. For Coop er det i tillegg viktig at jeg avklarer hvilken type informasjon som kan publiseres og hva som må behandles som konfidensielt.

4.7 Forslag til videre forskning

Forskning innen fenomenet sponing er lite utbredt og det som er forsket på er i hovedsak de eksterne virkningene sponing har på markedet. Det vil derfor være nødvendig å utføre mer forskning innen dette temaet for å danne seg et mer korrekt bilde av hvilken effekt sponing kan ha på de interne ressursene i en organisasjon. Den kvalitative utformingen av denne oppgaven vil kunne danne utgangspunkt for videre kvantitativ forskning for å bedre kunne utarbeide

standardiserte måleverktøy. Gjennom bruk av den dataen og informasjonen som her foreligger som utgangspunkt for utarbeidelse av ulike spørreskjemaer, vil det kunne undersøkes en større populasjon og dernest hvilke effekter intern aktivering har. Hvordan målgruppen responderte på den interne markedskommunikasjonen og i hvilken grad de ønskede mål ble oppnådd, vil være naturlige effekter å forske på i etterkant av en slik aktivering.

5.0 Praktisk løsning

5.1 Kommunikasjonsstrategi

Kommunikasjonsstrategien skal fungere som en operativ plan for å oppnå satte mål internt i Coop Øst. Målene vil i denne strategien rette seg mot hvordan de ansatte i Coop Øst skal få mer kjennskap til sponsorsamarbeidet mellom Coop og Petter Northug, som også skal bidra til handlingsmål. Kommunikasjonsstrategien inneholder oversikt over nåsituasjonen hva gjelder sponsorsamarbeidet, målgruppe, ulike kommunikasjonsmål, hovedbudskap, kommunikasjonsformer, virkemidler og kontroll.

Se Vedlegg III for operativ kommunikasjonsstrategi

5.2 Kreative metoder

Nielsen (2011, 24) sier at ”inspirasjon er som en magisk kraft som har en forunderlig innflytelse på oss. Inspirasjon kan komme over oss og få oss til å skape ting som vi ikke trodde var mulig”.

5.2.1 Tankekart og fargeprikkmetoden

Tankekart kan utføres både individuelt og i grupper. Et tankekart baserer seg på at det skal utvikles et assosiasjonstre, der de som bidrar til denne metoden skal lage forgreninger av ideene som kommer på et ark (Lerdahl 2007, 124). På bakgrunn av at jeg ønsket å involvere de ansatte i Coop Øst til å utforme sin egen kampanje, ble det en naturlig prosess at de også skulle få bidra i idégenereringen. Måten utvalget ble foretatt på var at butikksjefene i ulike butikker fra Coop Øst satt sammen en gruppe på fem som ikke var redd for å prate, samt at gruppen var satt sammen av personer som var mest kompatible med hverandre. For ordens skyld ble også et av kriteriene for denne prosessen at det kun var ansatte uten lederroller som skulle delta, da det kan tenkes at å involvere en leder vil gjøre en situasjon mer anspent, fordi man gjerne kan føle seg mer

underlegen med en autoritet tilstede. Alle valg som ble gjort var grundig gjennomtenkt slik at det på en best mulig måte kunne skapes en god flyt under prosessen.

Det var fire involverte butikker og til sammen tjue ansatte. Jeg hadde to A2-ark der jeg hadde skrevet et hjelpeord på hvert av arkene som skulle bidra til videre assosiering. På det ene arket skrev jeg Petter Northug, og det andre Kommunikasjon. Valg av hjelpeord ble forankret i oppgavens problemstilling. Den første butikken jeg besøkte fikk anledning til å ta i bruk hvert av disse hjelpeordene for å lage videre forgreninger, og danne den første delen i det som skulle bli til et assosiasjonstre. Videre i de andre butikkene skjulte jeg disse to hjelpeordene slik at de ansatte kun skulle fokusere på de ordene butikkene før hadde fått ut av sine assosiasjoner. Viktig er det også å påpeke at jeg forlot rommet da gruppen skulle starte prosessen. Dette ble gjort fordi jeg var en ukjent person, og da kunne min tilstedeværelse ødelagt for en god idégenerering for gruppene. De fikk også noen spilleregler de måtte følge for at det skulle bli en så fruktbar prosess som mulig. Det ikke var lov å drepe andre sine ideer, de skulle ikke snakke med hverandre og de skulle ikke tenke for mye når de skrev, da dette kan gjøre at man ikke skriver den første assosiasjonen man kommer på. Jeg var borte i ca. Tjue minutter per gjennomføring og dette var nok tid til at de fikk tømt hodene sine for ideer.

Etter at hver av butikkene hadde fullført tankekartet skulle de gjennom en utvelgelsesprosess, de skulle ta i bruk den Lerdahl (2007, 233) refererer til som fargeprikkmetoden. Denne metoden tar utgangspunkt i at hver enkelt person i en gruppe får et visst antall prikker for å velge ut sin favorittidé (Lerdahl 2007, 233). Da det var mange ord på tankekartet viste det seg å være en liten utfordring å få til ett favorittord per tankekartark, men jeg merket at de ble litt påvirket av hverandres valg, og dermed tok det ikke lang tid før favorittordene ble valgt. Ordene de hadde valgt ut tok jeg med meg for videre bearbeiding.

Se vedlegg IV og V for Tankekart og fargeprikkmetoden

5.2.2 Stimuli ved bruk av gjenstander

Dette var den siste metoden jeg tok i bruk hos hver av butikkene. Den foregikk slik at jeg hadde en gjenstand til hver av de ansatte og de skulle ta i bruk den gjenstanden de fikk utdelt til å komme på ord, setninger eller ideer ved hjelp av assosiasjoner de hadde til sin gjenstand. De

skrev ned alt de kunne komme på, på hvert sitt ark og deretter skulle de velge et favorittord av de nedskrevne ordene. Ut i fra det valgte ordet skulle de skrive ned hvordan dette ordet kunne løse oppgaven, problemstillingen. Dette viste seg at skulle bli den vanskeligste oppgaven å utføre fordi samtlige hadde problemer med å komme opp med ideer til løsning. Likevel fikk alle frem et ord eller setning som stor hjelp for meg i den videre prosessen med kampanjeutforming.

Se Vedlegg VI for Stimuli ved bruk av gjenstander

5.2.3 Kryssmetoden

”Kryssmetoden dreier seg om å velge ut to sentrale temaer, som gjelder oppgaven, og utformer ulike bilderepresentasjoner for de to temaene” (Lerdahl, 2007, s.156).

I denne oppgaven har temaet handlet om intern aktivering av et sponsorat. Jeg har ikke utført kryssmetoden eksakt slik som Lerdahl (2007, 156) beskriver, men jeg har tatt i bruk essensen i metoden. Ved hjelp av tankekart og fargeprikkmetoden ble de ti favorittordene brukt til å kombinere to og to ord til et sammensatt ord. Til slutt valgte jeg det ordet/setningen jeg var mest begeistret for, alle skal få initiativ, og brukte dette som et hjelpemiddel i å utforme et forslag til en intern aktivering av sponsoratet mellom Coop og Petter Northug.

Se vedlegg VII for Kryssmetoden

5.2.4 Persona

Når man skal lage en kampanje er det en fordel å vite hvem man prater til. Hvem er målgruppen, og hvordan kan man anta at målgruppen vil bli snakket til. På bakgrunn av dette har jeg valgt å ta i bruk en metode som Calvert (2012, 39) beskriver som persona, er en fiktiv person man skaper og levendegjør denne. Jo grundigere man går til verks i å skape denne personen, jo mer vil man kjenne vedkommende og da også bedre kunne vite hvordan man skal skrive til og for personen sin. På bakgrunn av den tenkte kampanjens brede målgruppe, hjalp denne metoden meg til å tenke ut hvilken måte jeg kunne treffe så mange som mulig med samme budskap. Min persona fikk meg til å innse at om jeg skulle treffe en stor del av målgruppen måtte jeg tenke strategisk og dermed lage en person som er lett å påvirke og som har lett for å påvirke de rundt seg.

Personen jeg har skapt er den typiske moromannen på arbeidsplassen som ikke tar seg selv så høytidelig. Han har gode påvirkningsmuligheter på de som er tvilende, og han har en evne til å gå litt mer i dybden på ting.

Se Vedlegg VIII ved kommunikasjonsstrategi for Persona

5.3 Løsninger

Med forankring i analysen og de metodene som er gjennomført for idégenerering har jeg kommet frem til flere ulike virkemidler Coop Øst kan ta for seg i en intern aktivering av sponsoratet. Essensen i alle virkemidlene er at de skal spille på det emosjonelle hos leserne. Dette har jeg gjort ved bruk av ulike retoriske virkemidler som for eksempel billedspråk, gjentakelser i teksten og jeg legger vekt på ord som du og vi for at de ansatte i Coop Øst skal føle en tilhørighet til det som blir sagt. I alle virkemidlene har jeg hatt stor fokus rundt verdiene til Petter Northug og at det er disse verdiene de ansatte i Coop Øst skal ha.

Jeg har hele tiden vært innforstått med at de ansatte i Coop Øst kan fortolke et budskap ut i fra situasjon, erfaring og sosial tilhørighet når det kommer til det kontekstuelle i virkemidlene. På bakgrunn av dette har jeg sørget for at det som sies i de ulike virkemidlene ikke kan misforstås for noe det ikke er ment å være. Videre vil jeg gi en mer detaljert oversikt på de ulike plattformene kampanjen anbefales å bli vist.

5.3.1 Boards

”Et reklamebudskap på en plakat eller i et blad skal kunne oppfattes raskt og lett – vanligvis bruker mottakerne ikke mer enn tre sekunder på å avgjøre om reklamebudskapet er interessant for dem eller ikke”. (ndla)

For å skape mer kjennskap rundt sponsoratet mellom Coop Norge og Petter Northug rettet mot de ansatte i Coop Øst vil jeg anbefale at annonsering skjer gjennom å ta i bruk boards ved ulike punkter i butikkenes områder hvor de ansatte har tilgang, inngangspartier, pauserom og garderobes. Ved å henge opp boards på disse punktene vil de ansatte automatisk bli eksponert for budskapet da dette er punkter de ofte må passere i løpet av en arbeidsdag.

På bakgrunn av dette og at de ansatte ikke nødvendigvis har så god tid til å lese gjennom lange tekster, har jeg valgt å begrense teksten og heller fokusere på det visuelle. Det visuelle i virkemiddelet symboliserer samhold, eierskap, tilhørighet og inkludering. Gjennom bruk av ”team coop” ønsker jeg samtidig å spille på verdiene av lagfølelse og at dette er en allerede eksisterende varemerke i Coop. Fargene på personenes gensere er ment å gjenspeile felleskap gjennom representasjon av Coop Øst sine butikkjeder og hvordan samhold også kan defineres ut over butikkens fysiske areal. Teksten gjenspeiler det individuelle gjennom å vektlegge ”Du” og fellesskapet gjennom å legge vekt på ”sammen”. Superlativet i skissen er ment å kunne byttes ut med andre superlativer for å skape dynamikk og endring i budskapet. ”Sammen” er ment som et statisk virkemiddel for å understreke viktigheten av individets rolle i fellesskapet.

Se Vedlegg VIII for Boards

5.3.2 Stick on Flyers

Flyersene har sitt fokus på informasjonsmengde på den måten at det ikke må være for langt til at de ansatte i Coop Øst ikke fatter interesse, men heller ikke for kort slik at poenget i teksten ikke kommer frem. Teksten er bygd opp for å trigge en følelse hos målgruppen, at de skal få en boost før dagens arbeid og få de til å tenke gjennom hvordan de skal møte kunden i løpet av arbeidsdagen. Det er også lagt vekt på Petter Northug sitt vinnerinstinkt og stå på vilje for å gi de ansatte et bilde av hva man bør tenke når man er i et kundemøte, når man nettopp har vært gjennom et kundemøte og hvilke verdier de ansatte i Coop Øst skal ha.

Se Vedlegg IX for Stick on Flyers

5.3.3 Video

For at de ansatte i Coop Øst skal få en bedre og dypere forståelse av budskapet har jeg skissert et storyboard til en video som anbefales å bli postet på Coop Øst sin facebook-side. Facebook er en plattform som egner seg godt som en informasjonskanal for ansatte i en organisasjon, fordi flesteparten av disse har en facebook-profil og det er da lett å nå frem med et budskap (Landsverk 2013, 153). I Coop Øst er det ca. 2700 ansatte og av disse er 1563 medlem i Coop Øst sin bedriftsside på facebook. Dette er da et veldig godt utgangspunkt for eksponering av kampanjen.

I storyboardet har jeg tenkt på balansegangen mellom begynnelse, midt og avslutning. Et av virkemidlene jeg har tatt i bruk for å styrke historien er å bruke egne ansatte i Coop Øst og ikke minst Petter Northug. Et annet virkemiddel er bruken av musikk gjennom hele videoen. Musikken er ment for å trigge en følelsen av uovervinnelighet, samhold og individuelle faktorer som selvtillit, stolthet og vinnerinstinkt.

Se Vedlegg X for Manus til Storyboard

Se Vedlegg XI for Storyboard

5.3.4 Annonse internmagasin

En annonse er et virkemiddel der mottakeren selv bestemmer hvor lang tid som skal brukes på reklamen (Selfors m.fl. 2004, 119). Om alt blir gjort korrekt i utarbeidelsen av en annonse vil mottakeren bruke tid på denne som igjen kan ha en effektiv påvirkning både på det kognitive og det emosjonelle (Selfors m.fl. 2004, 119). I begge teksten har jeg brukt anafor som retorisk virkemidler for å skape oppmerksomhet (Lindbäck og Urstad 2010, 24).

Annonse 1 er bygd opp med en informativ overskrift for at de ansatte skal bli trigget til å ville lese teksten. Det er samsvar med overskrift, bilde og innhold i annonsen som danner en helhetsforståelse for leseren. Det visuelle i annonsen er med på å gi et bilde av hvordan vi hver for oss må jobbe for å nå et felles mål. I overskriften har jeg brukt antonym for å trigge mottageren til å lese teksten (Lindbäck og Urstad 2010, 24)

Annonse 2 visualiserer en reell butikksituasjon på en humoristisk måte i møte med en kunde. Den er allikevel ikke humoristisk på den måten at det blir useriøst, men humor med mening. Situasjonen kan være gjenkjennbar for mange ansatte i Coop Øst, spesielt om man føler seg usikker. Coop Øst sitt internmagasin inneholder mye tekst, så ved å utvikle en annonse som innehar mye visuelt vil det antas at denne skiller seg ut og blir lagt merke til av leserne. I overskriften har jeg benyttet metafor som overført betydning med hensikt om å trigge nysgjerrigheten til leseren (Lindbäck og Urstad 2010, 25).

Se Vedlegg XII for Annonse internmagasin 1

Se Vedlegg XIII for Annonse internmagasin 2

5.3.5 Blogginnlegg

Å blogge har blitt veldig populært. Det er mange som leser andres blogger og blir påvirket av hva andre blogger om eller synes det er underholdene. Gjennom å lage et blogginnlegg i en intern blogg for Coop Øst kan det antas at flere av de ansatte vil fatte interesse for dette. Blogginnlegget jeg har skrevet er med på å bevisstgjøre de ansatte om hvordan de skal vinne sine kunder, det er også lagt vekt på hvor viktig hver enkelt ansatt i organisasjonen er. Det visuelle i starten av innlegget viser tydelig hva det handler om for å skape nysgjerrighet hos den ansatte til å ville lese videre. Hele innlegget er kort og konsist for å ikke miste leseren underveis. Det er enkelt å forstå hva hvert punkt handler om uten at disse gir all informasjon. Blogginnlegget benytter retoriske virkemidler som hyperbel for å vektlegge et poeng, metafor for å assosiere med Petter Northug og epifor i slutten av innlegget for å vektlegge viktigheten av kunden (Lindbäck og Urstad 2010, 25).

Se Vedlegg XIV for Blogginnlegg

5.3.6 Brosjyre

Det er ifølge den dansk-amerikanske webguruen Jacob Nielsen de 11 første tegnene i en annonse som avgjør hvorvidt leseren fatter interesse for budskapet ditt eller ikke (Wikstøl 2012). Denne brosjyren foreslås brukt til et opplæringshefte hos nyansatte i Coop Øst. For at målgruppen skal få implementert verdiene de skal ha i organisasjonen har jeg valgt å bygge opp innholdet som en fortelling. Denne fortellingen er ment å skulle bevisstgjøre målgruppen om at uansett hvilken utfordring de står ovenfor, finnes det ingen hindringer, men heller løsninger. I fortellingen har jeg benyttet meg av metaforer som assosiasjon til Petter Northug, anafor og assonans (Lindbäck og Urstad 2010, 24). Pilen nederst på siden symboliserer kundetilfredshet og er plassert under ”vinn ditt kundemøte” rubrikken for at den nyansatte skal tenke på sitt kundemøtet.

Se Vedlegg XV for Brosjyre

6.0 Avslutning

Med en grundig gjennomgang av organisatorisk teori, ledelsesteori, teori knyttet opp mot aktivering av sponsorat og dybdeintervjuer av ansatte i Coop Øst er det utformet en intern kampanje til Coop Øst. Arbeidet har vist at det er samsvar med den teorien som er gjort rede for

og de funnene som er gjort gjennom dybdeintervjuene. Dette har lagt et solid rammeverk for den endelige utformingen av kampanjen. Gjennom refleksjon og analyse av både sponsoratet og informasjon fra ansatte i Coop Øst er det tydelig at et slikt tiltak vil kunne ha ønsket effekt. Når det fokuseres på Petter Northug sine egenskaper som vinnerkalle og dedikasjon til sitt arbeid, vil også de ansatte i Coop Øst forstå at hardt og målrettet arbeid fører til suksess. Gjennom å integrere Coop Øst sine verdier med samhold og hvor hver enkelt ansatt samtidig står i fokus møtes både de behov og ønsker som finnes i organisasjonen, og det som organisasjonsteoriene skildrer som viktige bærebjelker for å lykkes. Hvert enkelt individ kan bidra på sin fantastiske måte for at helheten skal lykkes. Det er lite forskning innen område og hvilken effekt en slik aktivisering kan ha på de ansatte i organisasjonen, men forhåpentligvis vil man i fremtiden se hvilken intern verdi en slik satsning kan få hos de organisasjonene som våger å gi noe tilbake til sine ansatte.

7.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Azham Md. Ali og Hamidah Yusof. 2011. "Quality in Qualitative Studies: The Case of Validity, Reliability and Generalizability." *Journal for the Issues in Social & Environmental Accounting*, 5 (1/2): 25-64.
- Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Bjerke, Rune. 2016. *Eventledelse og sponning: Helse i hver krone*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. 4. utg. Oslo: J.W. Cappelens forlag AS.
- Busch, Tor og Jan Ole Vanebo. 2001. *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Calvert, Christine. 2012. *Skriv så det selger: En bok for deg som vil overtale og overbevise*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Framnes, Runar, Arve Pettersen og Hans Mathias Thjømøe. 2012. *Markedsføringsledelse*. 8. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grenness, Tor. 2003. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Helgesen, Thorolf. 2012. *Markedskommunikasjon: Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. utg. 6. Valdres. Livonia.
- Ind, Nicholas. 2003. *Inside out: How employees build value*. Oslo. Henry Stewart Publications.

- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kanyurhi, Eddy Balemba og Déogratias Bugandwa Mungu Akonwa. 2016. "Internal marketing, job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions." *International journal of bank marketing* 34, (5): 773-796. doi: 10.1108/IJBM-06-2015-0083
- Landsverk, Kjell Halvor. 2013. *Håndbok i Facebook: for bedrift*. Tyskland: primehead.
- Larsen, Anne Kristin. 2016. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lerdahl, Erik. 2007. *Slagkraft: Håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendahl Norsk forlag.
- Lindbäck, Susanna og Trine Urstad. 2010. *Gramatikkttakk*. Kolofon forlag.
- Gotsi, Manto og Alan Wilson. 2001. "Living the brand". *Corporate reputation management* 39, (2): 99-104. Doi:10.1108/EUM0000000005415
- ndla. Budskap. Lesedato. 15. mai 2017: <http://ndla.no/nb/node/76359?fag=52293>
- Nielsen, Dorthé. 2011. *Idébogen*. 2. Utg. Viborg: Grafisk literatur
- Pervaiz, Ahmed K. og Rafiq Mohammed. 2003 "Internal marketing issues and challenges." *European journal of marketing* 37, (9): 1177-1186. doi 10.1108/03090560310498813
- Ravi Pappu og T. Bettina Cornwell. 2014. "Corporate sponsorship as an image platform: understanding the roles of relationship fit and sponsor–sponsee similarity" *Journal of the Academy of Marketing science*. (42): 490-510. doi: 10.1007/s11747-014-0373-x
- Samuelson M. Bendik, Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. 5. utg. Cappelen Akademiske forlag

Selfors, Stein Erik, Tore Bakken, Kjell Bygnes, Berit von der Lippe og Simona Romani. 2004.
Annonser: En bok om reklamefaget og verdens mest benyttede reklameform. Oslo:
Abstrakt forlag AS.

Thagaard, Tove. 2009. Systematikk og innlevelse: *En innføring i kvalitativ metode.* 3. utg.
Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg I – Intervjuguide

Fase 1: Oppstart av intervju

Det vil forekomme mer løs prat i forkant av selve intervjuet for å bli litt kjent og for å lette litt på stemningen. I løpet av samtalen før selve opptaket blir informantene informert om problemstillingen og hva vi skal prate om gjennom intervjuet. Informantene får anledning til å samtykke til opptak før opptaket startet. Det blir presisert at dersom det er noe informantene angrep på å ha sagt, eller ikke ønsker å ha med i en evt. transkribering måtte dette opplyses om underveis.

Fase 2: Nøkkelspørsmål

1. Hvordan tror du Northug som en individualist kan bidra til å skape engasjement og lagånd hos de ansatte i Coop der verdiene handler om felleskapet?
2. Hva er ditt inntrykk av hva som motiverer de ansatte best til å prestere?
3. Hvordan mener du at en leder bør opptre ovenfor de ansatte for å påvirke engasjement og lagånd?
4. Hvordan vil du si at informasjonsflyten er i Coop Øst når det gjelder kampanjer, arrangementer, konkurranser og lignende.
5. Hvilke tanker har du om en intern aktivisering i Coop Øst av sponsoratet av Northug?
6. Hva er de tre viktigste variablene for å lykkes med ønsket resultat i forhold til å skape engasjement og lagånd hos de ansatte?
7. Nevn de tre variablene du mener kan hindre et ønsket resultat i forhold til å skape engasjement og lagånd hos de ansatte.

Fase 3: Oppsummering:

Informantene vil bli spurt om det er noe mer de har et ønske om å belyse før vi avslutter.

Vedlegg II – Transkribert intervju av Matilde

F: Hvordan tror du Northug som en individualist kan bidra til å skape engasjement og lagånd hos de ansatte i Coop der verdiene handler om felleskapet?

I: Jeg tenker sånn at akkurat det med Northug, han er jo en einstøing egentlig. Han trener på egenhånd og alt det der. Hvordan selve han kan gjøre noe vet jeg egentlig ikke, men jeg tenker sånn at helhetsmessig så tenker jeg sånn at det må vel mer markedsføring, asså, at han på en måte har litt mer inn i butikken Coop da. Jeg syns selv markedsføringa han har hatt tilsier at, ja, vi er med i Coop og han hjelper oss og vi hjelper han. Vi ser Coop med logoen på jakka hans, men et er liksom ikke helt det å få det fram i butikk. Vi har litt plakatering og det vises fram i påkledningen av dukker, men at han kunne vært med... Han har jo vært med i en Coop-reklame. Men at det faktisk er litt mer morsomt at han kan reise litt rundt i forskjellige butikker, der han kan være på forsiden av kundeavisa vår, at han kan, at det er, men det er jo selvfølgelig regler på det også da. Det er jo visse perioder vi ikke får lov til å selge Northug-klær fordi det er et eller annet i media. Så jeg tenker at hvis vi skal få han til å få et samarbeid, seminar for eksempel. Han er en taler og forteller hvordan hans liv er og alt det der der. Så, men det er jo noen avdelinger som ser mer av kolleksjonene hans enn andre.

F: Nei, det er jo helt riktig det, men hvordan, de verdiene han står for da, hvordan tenker du at det kan engasjere? Eeh.. hvordan kan det på en måte reflekteres gjennom til de ansatte da? Altså, han står jo på til sluttspurten på en måte, i sine beste perioder da så klart. Men han er jo en fighter, han har guts, så hvordan, altså, hva tror du ved hans verdier som kan gå over til de ansatte på en måte? Hva er bra med Northug? For at han, individualisten, kan få sine verdier over til tankesettet til de ansatte, hvis du skjønner?

I: Ja, når han er en individualist som han er, så føler jeg liksom at det blir litt vanskelig, men å få folk til å bli motivert er jo egentlig team-spirit, altså en lagånd. Med hans verdier føler jeg at han på en måte, han viser jo at han kan, han kan jo når han vil. Eeh.. så det er på en måte det man må tenke selv, at man må få folk til å tenke litt individuelt. Jeg klarer dette her, dette her klarer jeg, men at man må også tenke på at vi må tenke samarbeid. Han har alltid vært en einstøing, det har han vært.

F: Jeg tenker sånn, for at de ansatte da møter jo kunden alene. Det kundemøtet er mellom to personer som regel, og da har vel kanskje hans, den individualistiske Northug noe å si for hver enkelt alene, men selvfølgelig at det også kan flettes til et samarbeid og fellesskap. Man får hjelp av andre hvis man trenger noe, eller om man er usikker. Når Northug, verdiene hans er å, han er en vinnerkalle, ikkesant. Han har guts, han på en måte på sitt beste så gjør han alt han kan for å på en måte vinne det salget da. Det er her også. Kunden kommer inn døra, det første du gjør er å kapre den kunden, hjelpe den kunden, få den til å kanskje, få mersalg til og med også bare... Altså du tar sluttspurten helt ut da, vinner det kundemøte, helt til den går ut av døra. Og det tenker jeg, at for min egen del så er Northug perfekt. Han har jo den psyken, at han skal være best og det bør jo de ansatte også tenke. Så da, jeg tenker at han er en god representant for det her, men det er jo mine meninger, det er jo.. Dine meninger er jo, hvis du ikke synes at han passer så veldig, bare for å få deg på tankene mot det interne.

I: Northug, han har selvtilliten, han har selvinnsikt og han vet at han er god. Mens da i jobblivet så føler jeg at det er noen som ikke er så veldig trygge på seg selv. Og jeg kan også være en sånn person, der jeg står med en kunde som jeg ser er aggressiv med engang, der jeg på en måte vet mitt, men allikevel så kan han få meg til å tenke annerledes, men hvis man på en måte får det her i et perspektiv der det er flere som får vite at Northug, tenk på han, hvordan han klarer dette her, hvordan han klarer å vinne sluttspurten og få ansatte til å se et skiløp da, som kundemøte, så er det veldig greit, for da tenker jo folk annerledes, mens det jeg også tenker at hvis man tenker sånn at nå skal jeg tenke som Northug, så kan man fint fikse alt.

F: Ja, for det er jo noe med det på en måte tørre å prøve, tørre å feile liksom og ta de kundemøtene og ikke være redd for å drite seg ut eller være redd for at kunden skal være sur på deg. Det kommer jo til å skje uansett en eller annen gang. Det er ikke til å unngå, men det er, det at. En nyansatt skal jo på en måte føle at han kan gå til noen andre, uten å kanskje føle at, oj, jeg tør ikke gå til de fordi at de ser så sure ut, ikkesant. Man skal liksom gå rundt og være flinke med hverandre, gode mot hverandre da, eller så daler det jo nedover.

F: Hva er ditt inntrykk av hva som motiverer de ansatte best til å prestere?

I: I butikken, det føler jeg er egentlig generelt, vi, jeg er veldig fornøyd med sjefene, vi har fantastiske ledere som motiverer oss veldig. Og jeg ser at den ene tar ting på alvor, han gir oss ros, og det tror jeg er veldig, det gjør veldig mye med folk, og også det at man bare blir sett og hørt. Så det tror jeg motiverer folk, og hvis folk, de sjefene du liksom går til, ikke nødvendigvis med en problemstilling, men et alternativ, eller en måte du kan samekspone på og du får, jaaa.. så bra jobba, så blir det bedre. At vi kan kommunisere sånn. Så det tror jeg motiverer veldig mange.

F: M, m.. å bli sett og hørt

I: Ja, å bli sett og hørt, ting blir tatt opp med engang og når man har et problem så løses det i løpet av kort tid.

F: Det er jo veldig bra det bortsett fra det å bli sett og hørt, er det noe annet en leder kan gjøre? Hvordan mener du at en leder bør opptre ovenfor de ansatte for å påvirke engasjement og lagånd?

I: Eeh.. en leder, det første jeg tenker på er respekt, at man skal vise respekt for sine ansatte og at man er en lagspiller, selv om man sitter øverst, så kan de på en måte gå på dems nivå på en måte. Ehm.. og det også, kanskje litt interne konkurranser, hvem som får, vi blir sett og hørt når vi da får pins, man får oppmerksomhet med det og at man også repeterer litt ting, altså.. husk kundemøtet, eller at for eksempel om noen har et bra kundemøte så kan man si at bra jobba, kjempebra, så det er vel det jeg tenker på at. Her er det veldig lett å bli demotivert egentlig. Fordi folk kan bli litt flinke til å alltid få en negativ sky. At det på en måte må komme ut av den negative sky og inn i det positive.

F: Ja, for det er jo noe med at hvis en kommer inn så tar han med seg en annen, så er de i.

I: Ja, for sånn kan det lett bli, at en veldig positiv person som trives veldig godt på jobb. At hvis det er en med en negativ sky der så er det bare å holde seg unna der, for den bør man ikke gå inn i.

F: Ja, det er veldig lett. Jeg har opplevd det selv at hvis folk går å offer seg hele tia da blir man litt sliten selv

I: Ja, det tar så mye energi

F: Ja, for du hører liksom det negative utspillet også veit du hva off betyr, off jeg skulle ønske jeg var hjemme eller jeg er sliten og ja.. Det er greit å si at man er sliten, men man trenger ikke si det som at du holder på å dø.

I: Ja, for det er sånn at kommer du på jobb, så må du være ærlig om du har en dårlig dag til medarbeiderne dine, sånn at de kanskje kan hjelpe med å snu det om til at personen tenker at, fy søren dette var en bra dag. Altså man må dra hverandre opp.

F: Ja, men det er bra, det samarbeidet man trenger for å bygge hverandre opp.

I: Ja, altså det som er er at dette er familie nummer to. Den familien man har hjemme ser man ikke like mye som man ser de man har på jobben.

F: Ja, og lederen blir jo nesten som en far i huset. Den man skal gå til med problemer og sånt. Man skal føle seg trygg på lederen. Det er jo veldig veldig viktig, for er du ikke trygg på lederen, nei, hva skjer da? Da er du bare på jobb da.

I: Ja, det er akkurat det. Lederen må inkludere seg i sine ansatte. Lederen bør ville lære av sine ansatte og lære bort.

F: Hvordan vil du si at informasjonsflyten er i Coop Øst når det gjelder kampanjer, eventer, konkurranser og lignende.

I: Ehm.. ja, ee.. Vi har jo snakket om det. Jeg syns det er litt dårlig, jeg tror ikke alle ansatte får det med seg.. ee.. det har vært veldig mye sånn. Å. Har vi det? Og brått så har du vinni en

konkurransen uten at du har visst det. Noen ganger så blir man jo godt informert. Jeg synes det er viktig å ha det moro på jobb, og jeg får vite noen ting som skjer ved å spørre. Men om andre ikke får vite det fordi de ikke har spurt, det vet jeg ikke. Det er viktig for oss å vite hvilke ting som er i fremtiden sånn at vi på en måte kan stille opp til det og gjøre plass til det.

F: Det skaper jo engasjement og lagånd å engasjere i ting som skjer, så hvis alle hadde greid det, så hadde det jo vært kjempebra. Men alle gjør det jo ikke.

I: Nei, man prater jo om ting avdelingene i mellom og engasjerer hverandre i konkurranser man vet om. Det er derfor det er så viktig å vite sånn at det blir litt morsomt, og også gjøre litt ut av ting. Det er jo alltid noen som ikke vil være med, men det motiverer jo folk å bli inkludert og gjøre litt ut av det.

F: Hvilke tanker har du om en intern aktivering i Coop Øst av sponsoratet av Northug? Nå har du jo sagt litt rundt det, den kampanjen, hvordan, men hvis du tenker på, du kjenner jo sikkert mange på gulvet. Eeh.. Jeg vet ikke hvor mye dere prater om Northug, men hva tenker du at helhetsinntrykket til Northug er fra de andre. Tror du at det hadde vært noen som hadde reagert negativt fordi det hadde gjeldt han, eller tror du de hadde stilt seg nøytrale, eller at mange hadde vært positive til det, hvis det hadde blitt en bra kampanje da. Det hadde jo ikke bare vært å festa opp et bilde av Northug og sagt, hei, dette er en kampanje, man må jo gjøre noe ut av det, men hvis det hadde blitt en veldig bra kanaler da i ulike kanaler for de ansatte.

I: Skal du har ord eller?

F: Ja, bare snakk..

I: Jeg mener at hvis det er en person som er viktig, eller som på en måte har litt felles respekt da, så klarer den å dra med seg flere inn i den negative bobla, så det er akkurat det, og litt lite informasjon kan også demotivere, sånn at de ser at det går dårlig med oss, ja, hva kan vi gjøre? At man på en måte gir mer informasjon, så lite informasjon er også en grunn til at det er veldig demotiverende for folk på jobb. Og også det at ting ikke fungerer. Altså at det på en måte er folk

som ikke kommer på jobb, at dem ikke rekker jobb og alt det der. Det også drar veldig, men det er også det med negativitet.

F: Så det er på en måte at hvis de ansatte ikke inkluderer seg i hverandre og hjelper hverandre, altså hele den gryta der da, så ødelegger det for å skape lagånd og...

I: Ja, og det som er, det har jeg jo sagt før også, nå er jeg veldig på det å inkludere, jeg har sagt det til folk i avdelinger som er et veldig viktig punkt i butikken og for kunden. At hvis man er sur, så kan man ødelegge kundemøtet. Jeg syns det er motiverende å dra med folk og bidra i hverandres avdeling og ikke kun tenke at man bare skal være i sin egne avdeling.

F: Ja, det er jo sånn det er. Jeg anser jo den første personen du møter i en butikk er en av de viktigste, i tillegg til det siste leddet. Ta blikket opp, se kunden, være forberedt. Det er ting man må jobbe med, men det kommer jo aldri til å være noen mirakelkur for dette, men det kan jo øke kunnskapen, kompetansen, altså minne på.

Vedlegg III – Kommunikasjonsstrategi

Denne kommunikasjonsstrategien er ment å være en overordnet strategi for Coop Øst med hensyn til en intern aktivering av sponsoratet mellom Coop Norge og Petter Northug rettet mot de ansatte i Coop Øst. Kommunikasjonsstrategien inneholder følgende punkter, nåsituasjon, mål, målgrupper, virkemidler/løsninger og oppfølging/kontroll.

Nåsituasjon

Samarbeidsavtalen mellom Coop og Petter Northug Jr som ble etablert i 2013 har gjennom media blitt godt kjent i Norge. Coop sitter på stort datamateriale om effekten dette samarbeidet har hatt på det eksterne markedet for Coop. Følgende vet jeg om bruk av avtalen internt i Coop. Coop er pr april 2017 den 17 største organisasjonen i Norge og har et voldsomt potensiale i en intern aktivering av avtalen. De ansatte sentralt i Coop Norge har fått mye informasjon og oppmerksomhet av avtalen. Dette har gått på bekostning av de ansatte i de ulike samvirkelagene i Norge som i all hovedsak er ansatte i Coop sine butikker. Med noen få unntak har Coop i svært liten grad benyttet avtalen i landets ulike samvirkelag.

Analyser

SWOT-analyse

Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> • Etablerte verdier • God kjennskap til Northug • Kulturelt mangfold • Etablerte målesystemer • Etablerte interne informasjonskanaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturelt mangfold • Informasjonsflyt • Stor variasjon i antall ansatte pr. butikk • Lite eller ingen opplæring av nyansatte
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> • Gode påvirkningsmuligheter • Ta i bruk ledere for å bedre informasjonsflyt • Påvirke de ansatte i organisasjonens retning 	<ul style="list-style-type: none"> • Miste ansatte til konkurrenter • Stor organisasjon med stor mengde informasjon • De ansatte kan unnvære å følge organisasjonens mål • Mange involverte, stor målgruppe

Fra analysen kommer det frem flere viktige områder for Coop Øst å ta hensyn til og videre vil noen av de punktene som anses som de viktigste bli fremmet på en grundigere måte.

Styrker

Etablerte verdier: Det at Coop Øst allerede har sterke etablerte verdier gjennom alle ledd i organisasjonen gjør at de tiltak som blir gjort i forhold til en intern aktivering av sponsoratet mellom Coop Norge og Petter Northug vil kunne fungere mer som en påminnelse om hvordan de ansatte skal fronte sine kundemøter.

God kjennskap til Petter Northug: Petter Northug er et kjent fjes for mange, og han har gjennom sine skirenn og TV-stunt vist hva han står for og hvilke verdier han har når det kommer til

idretten, og i privatlivet. Han er en allerede etablert frontfigur med mange tilhengere så dette vil være et godt utgangspunkt for en intern aktivering av sponsoratet for å bidra til å skape engasjement og lagånd i Coop Øst.

Etablerte målesystemer: Å kontrollere at den interne aktiveringen har hatt en ønsket effekt på de ansatte i Coop Øst kan være vanskelig. Allikevel vil det være en mulighet gjennom de allerede etablerte målesystemer Coop Øst har å kunne se om kundetilfredsheten har økt eller ikke i det tidsrom kampanjen har vært. Det er selvfølgelig ingen fasit om det er den interne aktiveringen som kan ha bidratt til økt kundetilfredshet, men det kan antas at det kan være en av årsakene dersom dette skulle skje.

Etablerte interne informasjonskanaler: Coop Øst innehar flere ulike kanaler å nå sine ansatte på, internt magasin, bedriftsside på Facebook, interne sider for mange av butikkene innenfor Coop Øst m.m. Det er viktig å påpeke viktigheten av at samtlige butikker burde opprette egne interne sider på Facebook slik at alle ansatte har lettere for å bli eksponert for de tiltak som blir iverksatt. Dette kan være seg at det er lettere å følge med på hva som skjer i den respektive butikken man jobber i istedenfor en felles kanal for alle ansatte i Coop Øst.

Svakheter:

Kulturelt mangfold: I Coop Øst kan det kulturelle mangfoldet som eksisterer i organisasjonen være en utfordring i forhold til å treffe hele målgruppen med samme budskap. Det er ikke alle kulturer som har likt syn på hvordan en organisasjonskultur bør være ei heller likt syn på hva som skaper engasjement og lagånd. Med utgangspunkt i dette er det viktig å fordype seg i de likheter som eksisterer blant de ulike kulturelle aspektene hos de ansatte i Coop Øst, slik at flest mulig kan føle tilhørighet til det som forsøkes å formidles gjennom kampanjen.

Informasjonsflyt: God informasjonsflyt er et særlig viktig argument når det gjelder en intern aktivering av et sponsorat, eller i det hele tatt når det kommer til å fremme noe i organisasjonen. Da Coop Øst er en svært stor organisasjon vil det naturlig oppstå dårlig informasjonsflyt til tider, men dette kan også gjøres noe med om man etablerer gode, eller bedre rutiner.

Muligheter

Påvirke de ansatte i organisasjonens retning: Ved iverksetting av en intern aktivering av sponsoratet mellom Coop Norge og Petter Northug rettet mot de ansatte i Coop Øst vil mulighetene være store for at de ansatte kjenner på en tilhørighet i organisasjonen som også kan bidra til at de har tilegner seg eierskap til arbeidsplassen sin og ikke minst ha et ønske om å fremme organisasjonen positivt utad mot kundene.

Ta i bruk ledere for å bedre informasjonsflyt: En mulighet for at samtlige ansatte i Coop Øst skal bli bevisste og eksponert for den interne aktiveringen av sponsoratet vil være at lederne i organisasjonen, herav hver av butikksjefene, må ta ansvar for at informasjonen kommer frem til alle ansatte i sin butikk. At informasjonsflyten skjer som den skal vil antas å være positivt for effekten av kampanjen.

Trusler

Miste ansatte til konkurrenter: Dersom de ansatte ikke føler seg ivaretatt av arbeidsplassen kan dette føre til at de forlater Coop Øst. Dette vil være en trussel i form av å miste ressurser og at Coop Øst kan risikere å bli omtalt som noe negativt. For å unngå dette bør Coop Øst sikre et fokus mot at de ansatte føler seg verdsatt og inkludert i organisasjonen som en helhet.

De ansatte kan unnvære å følge organisasjonens mål: Dersom ansatte i Coop Øst ikke blir eksponert for de verdier Coop Øst står for, eller kan ha følelsen av å ikke bli ivaretatt kan dette føre til at de ansatte ikke identifiserer seg med organisasjonen, noe som igjen kan vises utad i markedet, eller kunden.

Konkurrentanalyse

Da dette er en intern kampanje vil det ikke være nødvendig å rette fokuset mot evt. Konkurrenter, annet enn at det er essensielt for Coop Øst å jobbe for å sikre at de ansatte trives på arbeidsplassen.

Kommunikasjonsmål

Kognitive mål

- Etter endt kampanje skal de ansatte i Coop Øst kjenne til sponsoravtalen med Petter Northug Jr.
- Etter endt kampanje skal de ansatte i Coop Øst ha kunnskap om hvorfor de blir eksponert for kampanjetiltaket

Affektive mål

- Kampanjen skal gjennom felles mål skape sterkere engasjement og lagånd internt i Coop Øst Sa.
- De ansatte i Coop Øst SA skal etter endt kampanje stille seg positive til samarbeidsavtalen med Petter Northug Jr.
- De eksterne, markedet, skal gjennom det interne i Coop Øst Sa bli positive til organisasjonen ved hjelp av engasjementet til de ansatte.

Handlingsmål

- Etter endt kampanje skal de ansatte ta mer initiativ i hvert enkelt kundemøte slik at dette gir en positiv synergieffekt i de allerede eksisterende måleparameterne til Coop Øst.

Målgrupper

Primærmålgruppe

Den primære målgruppen for kampanjen er de ansatte i butikkene til samvirkelaget Coop Øst.

Sekundærmålgruppe

Kampanjen skal påvirke det interne i Coop Øst, men denne påvirkningen skal komme til utløp gjennom at kundene foretrekker Coop Øst sine butikker fremfor konkurrentenes. Med dette er det derfor en viktig del i kommunikasjonsstrategien å anse kundene som den sekundære målgruppen for kampanjen.

Persona

Leif er en mann som er godt likt. Han er 43 år, butikkmedarbeider, kommer fra Kløfta, gift med

Mona og har to barn på 15 og 17 år. Han jobber skift på dagtid, kveld og helger. I hele hans yrkeskarriere har Leif jobbet i ulike matbutikker. Han trives veldig godt med mennesker, og tar en utfordring på strak arm. Han er den typiske ”handyman”. Når kundene kommer inn til butikken kjenner de igjen Leif og slår som regel av en prat. Av hans kolleger blir han sett på som far i huset og han har alltid en god replikk liggende på lur.

Budskap – A1

Budskapet er det overordnede budskap for alle kommunikasjonstiltak som blir iverksatt.

Det som skal sies med kampanjen er, ”Sammen står vi sterke Sammen når vi nye høyder”.

Kommunikasjonsform, virkemidler og media

Den kommunikasjonsformen som anbefales at bli tatt i bruk for kampanjen er reklame. Herunder intern reklamefilm, annonser i trykt format i intern magasinet til Coop Øst, brosjyre, digitale annonser i internmagasinet til Coop Øst, flyers og boards. I tillegg til disse virkemidlene er blogginnlegg samt giveaways fra Petter Northug til de ansatte en anbefaling fordi dette kan skape en sterkere tilknytning til kampanjen ved å få noe fysisk fra sponsorobjektet som skal aktiveres internt i organisasjonen. I utformingen av kampanjen har jeg tatt utgangspunkt i å formidle samme budskap i alle kanalene. Mitt hovedfokus ved utformingen av kampanjen har vært det som har vært mest fremtredende punktet i analysen, informasjonsflyt, inkludering, samarbeid og motivasjon. I forhold til at målgruppen er bred har jeg måtte ta hensyn til at ikke alle befinner seg på digitale medier, eller at alle i målgruppen søker etter å finne informasjon.

Stick on flyers

Stick on flyers anbefales at henges på personlige garderobeskap til de ansatte i Coop Øst. Dette bør gjøres for å sikre at den enkelte ansatte blir eksponert for kampanjetiltaket og skal gjøre at den enkelte ansatt blir bevisste sine egne handlinger gjennom eget kundemøte samt viktigheten av å spille på lag med hverandre for å nå et felles mål. Dette virkemiddelet er også ment for å gi en følelse av å få en personlig melding og med hensikt om å gi den ansatte en boost på starten av arbeidsdagen.

Video

For at de ansatte i Coop Øst skal få en bedre og dypere forståelse av budskapet foreslås det at Coop Øst poster en video på Coop Øst sin interne Facebook-side. Denne skal inneholde sponsorobjektet Petter Northug. Dette er en godt etablert plattform som egner seg i stor grad som en informasjonskanal for de ansatte. I Coop Øst er det ca. 2700 ansatte og av disse er 1563 medlem i Coop Øst sin bedriftsside på facebook. Dette er da et veldig godt utgangspunkt for eksponering av budskapet.

Boards

For å skape mer kjennskap rundt sponsoratet mellom Coop Norge og Petter Northug rettet mot de ansatte i Coop Øst vil jeg anbefale at den interne markedskommunikasjonen skjer gjennom å for eksempel ta i bruk boards ved ulike punkter i butikkenes områder hvor de ansatte har tilgang, inngangspartier, pauserom og garderober. Ved å henge opp boards på disse punktene vil de ansatte automatisk bli eksponert for budskapet da dette er punkter de ofte må passere i løpet av en arbeidsdag. På bakgrunn av dette og at de ansatte ikke har så god tid til å lese gjennom lange tekster, har jeg fokusert på lite tekst, men heller rettet fokus på det visuelle og det dette skal symbolisere.

Annonse internmagasin

Et annet virkemiddel jeg anbefaler Coop Øst å ta i bruk er annonser i et internt magasin, både ved digitalt og trykt versjon. En annonse er noe mottakeren selv kan avgjøre hvor lenge han eller hun skal bruke tid på, så dette er en kanal som må vies stor oppmerksomhet rundt innhold for å tiltrekke seg leseren. Jeg har utformet to eksempler til annonser som jeg mener kan være fine bidragsyttere til å treffe målgruppen med budskapet. Den ene tar for seg et preg av humor og er ment å skape bevisstgjøring rundt et reelt kundemøte samt være kort og konsis, og den andre annonsen setter Petter Northug sin hverdag i løypa og den enkeltes ansatte i sammenligning. Begge annonsene er forsøkt bygd opp for at de ansatte i Coop Øst skal ønske å sette seg inn i det som formidles slik at det kan ha en effektiv påvirkning både på det kognitive og det emosjonelle.

Brosjyre

Brosjyren er laget med den hensikt om å bli brukt til et opplæringshefte hos nyansatte i Coop Øst.

For at målgruppen skal få implementert verdiene de skal ha i organisasjonen har jeg valgt å bygge opp innholdet som en fortelling. Denne fortellingen er ment å skulle bevisstgjøre den enkelte ansatte om at uansett hvilken utfordring de står ovenfor, finnes det ingen hindringer, men heller løsninger.

Intern Blogg

Gjennom å lage et blogginnlegg i en intern blogg for Coop Øst kan det antas at flere av de ansatte vil fatte interesse for dette på bakgrunn av popularitet rundt blogg som et fenomen.

Blogginlegget jeg har skrevet er med på å bevisstgjøre de ansatte om hvordan de skal vinne sine kunder, det er også lagt vekt på hvor viktig hver enkelt ansatt i organisasjonen er.

Goodiebags med vennlig hilsen fra Petter Northug

I tillegg til de andre virkemidlene anbefales det at Petter Northug inkluderer seg i de ansatte. Ved at Petter Northug inkluderer seg og gir de ansatte i Coop Øst en egen personlig goodiebag med innhold fra hans egen merkevare kan dette føre til at man lettere vil ta del i en kampanje hvor Petter Northug står sentralt.

Kontroll

For å se om kampanjen har hatt ønsket effekt kan et alternativ for kontroll være å ta i bruk de allerede eksisterende målesystemer i Coop. Det er vanskelig å måle om kampanjen har hatt ønsket effekt, men det kan være mulig å se sammenhenger fra før kampanjen startet til den sluttet.

Vedlegg VI - Gjenstand som stimuli

Hjerte x

banker

Blod

Liv

Livstil

Energj

Dunk

Familie

Død

Rød

Hjerte. Holder liv i noe.
Banker for å leve. Uten blod,
ikke liv.

Vedlegg VII - Kryssmetoden

Sexy		Samhold
Makt	↗	Mega
Alle skal få	↘	Fyllekjøring
Sommer	↗	Frighet
Sjanser	↘	Initiativ

Sexy-fyllekjøring

Makt-samhold

Mega-sommer

Alle skal få-initiativ *

Sjanser-frighet

Vedlegg VIII - Boards



Vedlegg X - Stick on flyers



Øst

DEN FØLELSEN...

Du står i posisjon, klar til å ta i mot dagens kunde. Du ser kunden sakte men sikkert nærmer seg din avdeling. Du kjenner hjertet dunke hardere, adrenalinet blomstrer som ugress i kroppen din og du gjør deg klar til startskuddet.

Og der er du i gang. Du har et lite glimt i øyet. Du er stjerna. Du klarer dette, selvfølgelig klarer du det, du er jo deg.

Sammen står vi sterke
Sammen når vi nye høyder



Vedlegg XI - Manus til video

Scene 1

Musikkinnslag: Gladiator – Now we are free super theme song spille gjennom hele filmen fra 10sek til 1:15min i melodien.

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt ser nøytral ut. Hun stirrer inn i kamera.

VOICE OVER PETTER NORTHUG JR.

Du e fantastisk.

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt blir glad, smiler og gjentar ”Jeg er fantastisk”.

Scene 2

EXT. SKILØYPE. VINTERKVELD

Petter Northug staker seg bortover mens pusten er tung og man kan se luften er kald når han puster.

Scene 3

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt ser nøytral ut. Hun stirrer inn i kamera.

VOICE OVER PETTER NORTHUG JR.

Du er unik.

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt blir glad, smiler og gjentar ”Jeg er unik”.

Scene 4

EXT. SKILØYPE. VINTERKVELD

Petter Northug staker seg bortover mens pusten er tung og man kan se lufta er kald når han puster.

Scene 5

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt ser nøytral ut. Han stirrer inn i kamera.

VOICE OVER PETTER NORTHUG JR.

Du e verdifull.

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt blir glad, smiler og gjentar ”Jeg er verdifull”.

Scene 6

EXT. SKILØYPE. VINTERKVELD

Petter Northug staker seg bortover mens pusten er tung og man kan se luften er kald når han puster.

Scene 7

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt ser nøytral ut. Han stirrer inn i kamera.

VOICE OVER PETTER NORTHUG JR.

Du e perfekt

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt blir glad, smiler og gjentar ”Jeg er perfekt”.

Scene 8

EXT. SKILØYPE. VINTERKVELD

Petter Northug staker seg bortover mens pusten er tung og man kan se lufta er kald når han puster.

Scene 9

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt ser nøytral ut. Han stirrer inn i kamera.

VOICE OVER PETTER NORTHUG JR.

Du e viktig.

EXT. JOBB. SOMMERDAG

Ansatt blir glad, smiler og gjentar ”Jeg er viktig”.

Scene 10

INT. BUTIKK. SOMMERDAG

Fire grupper vises i fire bilder. Alle holder rundt hverandre og smiler.

Scene 11

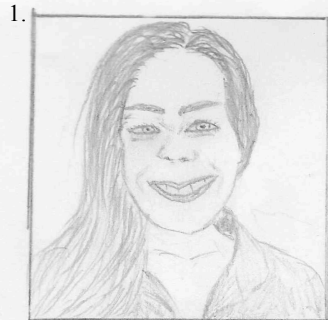
VOICE OVER PETTER NORTHUG JR.

Sammen står vi sterke.

Sammen når vi nye høyder.

Vedlegg XII - Facebook-video

1.



1. Bildet viser først en nøytral ansatt som stirrer inn i kameraet. Voice over: "Du e fantastisk". Den ansatte skifter fra nøytralt uttrykk til smilende, og gjentar "Jeg er fantastisk". Bildeutsnitt: nær

2.



2. Petter Northug i profil. Han staker seg frem i løypa. Det er mørkt og man kan se på utpusten hans at det er kaldt i lufta. Bildeutsnitt: halvansett

3.



3. Bildet viser først en nøytral ansatt som stirrer inn i kameraet. Voice over: "Du e unik". Den ansatte skifter fra nøytralt uttrykk til smilende, og gjentar "Jeg er unik". Bildeutsnitt: nær

4.



4. Petter Northug i profil. Han staker seg frem i løypa. Det er mørkt og man kan se på utpusten hans at det er kaldt i lufta. Bildeutsnitt: halvansett

2.

5.



Bildet viser først en nøytral ansatt som stirrer inn i kameraet. Voice over: "Du er perfekt". Den ansatte skifter fra nøytralt uttrykk til smilende, og gjentar "jeg er perfekt".
Bildeutsnitt: nær.

7.



Bildet viser først en nøytral ansatt som stirrer inn i kameraet. Voice over: "Du er viktig". Den ansatte skifter fra nøytralt uttrykk til smilende, og gjentar "jeg er viktig".
Bildeutsnitt: nær.

6.



Petter Northug i profil. Han staker seg frem i løypa. Det er mørkt og man kan se på utpusten hans at det er kaldt i lufta. Bildeutsnitt: halv nær.

8.



Petter Northug i profil. Han staker seg frem i løypa. Det er mørkt og man kan se på utpusten hans at det er kaldt i lufta. Bildeutsnitt: halv nær.

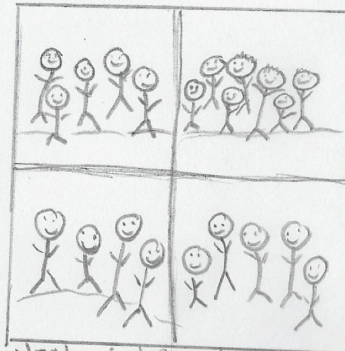
3.

9.



Bildet viser først en nøytral ansatt som stirrer inn i kameraet. Bice over: "Du er verdifull". Den ansatte skifter fra nøytralt uttrykk til smilende, og aventar "Ja, er verdifull". Bildetsnitt: Nær.

10.



Nest siste bildet viser flere ansatte sammen, fire adskilte bilder. Bildetsnitt: ultratotal.

11.

Sammen står vi sterke
Sammen når vi nye høyder

Det avsluttende bildet viser teksten "Sammen står vi sterke, Sammen når vi nye høyder". Dette blir sagt i bice over.

Alene sammen

coop+ 
Øst



**Sammen
står vi
sterke!**

**Sammen
når vi
nye
høyder!**

Kom igjen! Du er snart i mål! Du leder!
Du er best!

Dette hører Petter Northug hver gang han er i løypa og skal regjere sine motstandere. Selv om dette ikke er noe du hører hver dag er det dette du som jobber i Coop Øst skal tenke hver gang du støter på en kunde. Du skal se kunden, du skal vinne kunden, du skal få inn sluttsalget slik at kunden får en positiv opplevelse i møte med deg, i møte med din butikk, og i møte med Coop. Du skal regjere i løypa, akkurat som Petter Northug.

Når du er på jobb er du en vinner, hver dag. Du skal alltid prestere ditt beste for deg selv og de rundt deg, og du skal alltid ha i bakhodet at du eier ditt eget kundemøte. Du er en individualist, men vi jobber alle sammen mot det samme målet, og slik du velger å møte kunden har noe å si for oss som et fellesskap. Vi skal alle jobbe for å gjøre kunden fornøyd ved å være fantastiske ansatte.

Du er en WOW-opplevelse for kunden, du er unik i din utførelse, du er viktig for dine kolleger og du er viktig for kunden!

Vedlegg XIV - Annonse internmagasin 2

coop+ Øst

Skal jeg si hei?
Hva skal jeg gjøre?
Hun ser på meg.
Skal hun si hei
først?

Kan ikke noen
hjelpe meg
snart. Hvorfor
ser han så rart
på meg?

Wææ!
Wææ!
Wææ!

Gjør som Petter Northug. Bare hopp i det!

Vi i Coop Øst er alltid på plass der det gjelder og når det gjelder. Vi venter ikke på et bakholdsangrep, men vi fronter de vi møter ved å løfte blikket opp, tar initiativ og møter kunden.

Sammen står vi sterke og sammen når vi nye høyder.

Vedlegg XV - Blogginnlegg



Arkiv

Bilder

Fantastiske ansatte

Sjefens tips



5 tips til hvordan vinne kundemøtet

1, 2, 3, 4, 5... Og sånn fortsetter det, en hel arbeidsdag. Mange kundemøter og utallige behov du som ansatt i Coop Øst må dekke hver eneste dag du er på jobb. Men du er ikke alene. Vi står alle sammen klare til å vinne kunden hver eneste dag, og ditt kundemøte påvirker oss alle som det felleskapet vi er.

Vi i Coop Øst er det beste møte for kunden. Vi jobber mot et felles mål og vi bruker hverandre der det trengs for å dra hjem seieren. Du prøver ikke å komme i mål, du kommer i mål. Du er årsaken til at kunden gleder seg til neste handel, for kunden vet at du vil være der, og at du igjen vil stå klar for å vise at vi i Coop Øst aldri gir oss før kunden er fornøyd.

Her er 5 tips du som ansatt i Coop Øst bør følge for å vinne kundemøtet.

1) Vær imøtekommende

Det skal ikke mer til enn å se kunden, få øyekontakt, gi et lite smil, et nikk og et hei. Dette kan nesten garantere deg et fantastisk kundemøte. Hvem kan vel motstå smilet ditt når det først er skrudd på?

2) Still spørsmål

Vær nysgjerrig. Vis kunden at du er genuint interessert i å hjelpe han/hun. Litt interesse kan gjøre både din og kunden sin dag enda bedre!

3) Inspirer kunden

Kanskje du kommer i en fin dialog med kunden så du kan gjøre det lille ekstra. Hva med å foreslå at rekesalat passer perfekt med avokado? En kunde vil i de fleste tilfeller sette pris på litt innspill til hvordan middagen kan bli hakke bedre.

4) Vis takknemlighet

Hva med å takke kunden. Personen kunne valgt en hvilken som helst butikk, men han/hun valgte din butikk.

5) Avslutt hyggelig

Ha en super dag videre! Ha en strålende helg! Ønsk kunden det godt videre, få frem et siste smil før dere skiller ad. Det skader ikke.

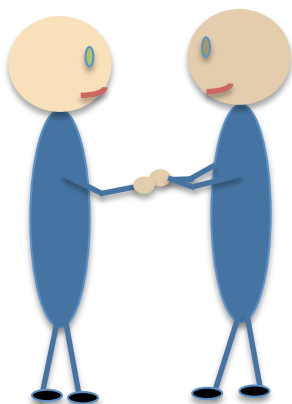


Terrenget er seigt. Den kalde luften river i kinnene. Melkesyra sitrer i alle kroppens muskler, men du skal ikke gi deg. Du skal fortsette fremover. Du skal fortsette helt til du kjenner blodsmaken i munnen. Du skal fortsette helt til du har nådd målet ditt. Nei, så vil man kanskje ikke alltid nå toppen hele tiden, men du skal alltid sitte igjen med følelsen om at du har gjort ditt beste, og når ditt beste ikke er nok, kommer dette til å gjøre den neste til den beste.

Nullstille seg, se fremover, jobbe hardt mot et mål, vinneskalle, tørre å feile, tørre å prøve. Dette er noen av de verdiene Petter Northug innehar, og det er disse verdiene du som jobber i Coop Øst også må ha, og det er disse verdiene som bidrar til å gjøre deg til en fantastisk ansatt hver eneste dag du er på jobb, og hver eneste gang du møter en ny kunde.

**Sammen
står vi
sterke!**

**Sammen
når vi
nye
høyder!**



Vinn ditt kundemøte:

1. Imøtekom kunden
2. Still spørsmål til kunden
3. Inspirer kunden
4. Vis takknemlighet
5. Avslutt hyggelig

Vedlegg XVII – Kilder til bildeelementer anvendt i oppgaven

[https://www.soprasteria.no/no/kurs-seminarer/Kurs-seminar/2016/03/03/default-calendar/fratungvint-og-tregt-til-fornoyde-kunder-hva-gjør-vi-med-service-management:](https://www.soprasteria.no/no/kurs-seminarer/Kurs-seminar/2016/03/03/default-calendar/fratungvint-og-tregt-til-fornoyde-kunder-hva-gjør-vi-med-service-management)

[http://petro.no/wp-content/uploads/2015/11/sammen-sterk-muskler-samlet-folk-e1447767389954.jpg:](http://petro.no/wp-content/uploads/2015/11/sammen-sterk-muskler-samlet-folk-e1447767389954.jpg)

http://lighthouse8.com/wp-content/uploads/2016/04/NORTHUG_R-1-1024x628.jpg

http://images.performgroup.com/di/library/honefoss/9/b4/coop-ost_1unednq0w35ch1ctku1rupg8yk.jpg?t=1836598008

<https://coop.no>

http://nyttskolenavn.no/wp-content/uploads/2015/12/Lansering_kristiania16.jpg