

Fra Statoil til Circle K: Merkevareendringens interne helter

En bacheloroppgave om ansattes rolle under merkevareendring



Nytt navn, samme folka.

«Statoil får nytt navn, samme folka består,» YouTube video,

BCR3101 – Høyskolen Kristiania
Bacheloroppgave i ledelse og servicestrategi
Våren 2019

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

Forord

Da har vi kommet til enden av bachelorgraden ledelse og servicestrategi, med tre lærerike år i baklomma. Først og fremst vil vi takke alle våre forelesere på Høyskolen Kristiania som har gitt oss kunnskap, selvtillit og verdi til det kommende arbeidslivet. Videre vil rette en takk til vår veileder, Ulf Stigen, som sto klar til å hjelpe to stressa studenter, underveis i prosessen.

En enda større takk ønskes til vår kontaktperson i Circle K Norge, Kjetil Foyn, og alle våre informanter. Uten deres ekspertise og kunnskap hadde vi aldri rodd i havn denne oppgaven. Vi stor pris på deres interesse og at dere tok dere tid til å hjelpe oss.

Til (nest)sist ønsker vi å takke våre familiemedlemmer som har vært kritiske, behjelpelige og støttende under studieløpets reise.

Den aller siste takken går til oss selv, og hverandre, for tre flotte år med latter, gråt, fortvilelse, humor og stå-på-vilje. Vi har vært hverandres største kritikere, støttespillere og beste venn. Vi har utfylt hverandre, og ville aldri ha vært foruten.

Takk for oss og god fornøyelse!

Oslo, 3 juni 2019

701142

700979

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven ønsket vi å undersøke hvordan Circle K involverte og benyttet sine ansatte under merkevareendringen. Nærmere ble det sett på hvordan dette sto i forhold til potensiell endringsmotstand og avverging av merkevareendringens fallgruver. I 2012 ble folkekjære Statoil Fuel & Retail kjøpt opp av kanadiske Alimentation Couche-Tard, og i 2016 startet omprofileringen av det nye merke, Circle K. Der hvor omfattende merkevareendringer fort kan mislykkes, sto den nye kjeden sterkt med sin 32,8 prosent markedsandel i 2017. På bakgrunn av dette jobbet vi under antagelsen om at et skarpt fokus ble satt på deres ansatte under denne komplekse endringen.

«Corporate rebranding» er en langtekkelig og strategisk prosess som omfavner alle bedriftens interesser. Dog har ansatte en sentral rolle en ei må glemme. Tilfredse og entusiastiske ansatte øker kundetilfredshet, som videre skaper forretningsresultat, som er avgjørende for aksjonærinteresser. Det skal så sies at endringsmotstand lett kan oppstå ved en endringsprosess. Derav kan bedriften ha lettere for å havne i fallgruver som “disconnecting with the core”, “stakeholder myopia”, “emphasis on labels, not meanings” og “the challenge of multiple identities”. For å hindre dette i å skje er en god intern kommunikasjon, som legger føringer for en deltagende utvikling, særdeles viktig.

For å svare på problemstillingen har vi tatt i bruk en kvalitativ case design og benyttet oss av teknikken «meaning condensation» for å analysere og organisere våre funn. Gjennom seks semi-strukturerte intervjuer ble det identifisert seks konkrete tiltak som hadde til formål å involvere ansatte i endringen:

1. Skyfall
2. Kick-off Europa
3. Kick-off Fylke
4. Forhandler-råd
5. Åpningsfester
6. TV-kampanje

Disse har sammen, og på hver sin måte, bidratt til å motvirke endringsmotstand, samt redusert faren for å havne i ødeleggende fallgruver.

“This is more than just a sign project. If we approach it that way, we will fail. We must create a movement supporting our unified global brand. If we can do that and engage each of our 100,000 people, where might that take us?”

-Brian Hannasch, Couche-Tard President & CEO

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling	7
1.2 Avgrensninger	8
2.0 Teoretisk rammeverk	9
2.2 Betydningen av ansatte.....	10
2.3 Endring i organisasjonen.....	12
2.4 Endringsmotstand.....	13
2.4.1 Frykt for det ukjente	13
2.4.2 Tap av identitet	13
2.4.3 Endring av maktforhold.....	14
2.5 Motstandens konsekvenser.....	14
2.6 Fallgruver ved corporate rebranding.....	15
2.6.1 Fallgruve 1: Disconnecting with the core.....	16
2.6.2 Fallgruve 2: Stakeholder myopia.....	16
2.6.3 Fallgruve 3: Emphasis on labels, not meanings	16
2.6.4 Fallgruve 4: One company, one voice – the challenge of multiple identities	17
2.7 Strategier for organisasjonsendring.....	17
2.7.1 Ledelse.....	17
2.7.2 Kommunikasjon og motivasjon.....	18
3.0 Design og metode	19
3.1 Design.....	19
3.2 Metode for datainnsamling - dybdeintervjuer.....	20
3.2.1 Intervjuguide.....	21
3.2.2 Utvalg og intervju.....	21

3.2.3 Transkribering	23
3.3 Kvalitetssikring	24
3.3.1 Validitet	24
3.3.2 Reliabilitet	25
3.4 Etske hensyn.....	25
4.0 Analyse og resultat	26
4.1 Analyse og organisering.....	26
4.2 Resultater og drøfting.....	28
4.2.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan ble (potensiell) endringsmotstand håndtert gjennom involvering av ansatte?	28
4.2.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan bidro involvering av ansatte til avverging av fallgruver ved merkevareendring?.....	37
5.0 Konklusjon.....	43
5.1 Videre forskning.....	47
5.2 Kritikk til eget arbeid	47
6.0 Litteraturliste	49

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Koding

Vedlegg III: Tiltak kondensering

Vedlegg IV: Fallgruver Kondensering

1.0 Innledning

Statoil har i mange år vært et folkekjært merkenavn i den norske kulturen. I 25 år har dens blå og oransje farge prydet både fjell og fjord, fra sør til nord. Da Statoil Fuel & Retail ble kjøpt opp av kanadiske Alimentation Couche-Tard var dette et vemodig farvel for nordmenn flest. Lite visste de om den globale kjeden i fra vest. Med sine 15 000 utsalgssteder har selskapet fått et velrennomert fotfeste på norsk jord, med Circle K i masten. I 2017, allerede året etter det landsbaserte merkevareskifte trådte i gang, vant de Nielsen merkestyrkepris. Dette var en imponerende prestasjon, da omfattende merkevareendringer er komplekse av natur og kan lett mislykkes (Gotsi og Andriopoulos 2007, 342). Likevel sto kjeden sterkest med en markedsandel på 32,8 prosent, kontra sin nærmeste konkurrent, Shell, med sine 21,4 prosent (Nielsen). Denne vellykkede merkevareendringen har så etterlatt seg noen spørsmål. Hva var årsaken til dens suksess? Hvordan ble man akseptert av det norske folk? Hvilke strategiske forhold ble vektlagt under gjennomføringen?

Historien til Alimentation Couche-Tard startet på 80-tallet med åpningen av deres første dagligvarebutikk i Quebec, Canada. Gjennom årene, og utallige oppkjøp, har selskapet vokst seg til et stabilt konsern verden rundt. Den dag i dag er Circle K deres nye globale kjede, bestående av tidligere Mac's i Canada, Kangaroo Express og Circle K i USA og Statoil i Europa. Formålet med å samle disse under ett merkenavn var å forene deres ekspertise, kultur og arv for å danne en felles identitet. Dette gjenspeiles i utformingen av den nye logoen, hvor det ble innlemmet aspekter av de tidligere merkene. Blant annet er Statoils gamle logo å finne i den oransje fargen, samt i de store bokstavene som representerer soliditet, stabilitet og kompetanse.

Fremover er deres mål å samle de resterende detaljhandel-virksomhetene under ett og samme navn, Circle K. Dette er ikke bare en logo, men symboliserer deres DNA, personlighet og opplevelsene de skaper. Det kommer så frem at: "Our people will build our brand and they will *be* our brand" (Couche-Tard).

Gjennom vårt studieløp har vi fått en økende grad av kunnskap for menneskelige ressurser og deres verdi i organisasjoner. Særlig har deres nytte under organisasjonsendringer kommet godt

frem. Det finnes ulike modeller og strategier for hvordan gjennomføre endring, men i nyere tid har de fleste ett fokus til felles: bedriftens ansatte. Det påstås at 70 prosent av alle endringsinitiativer mislykkes. Selvsagt er det mange årsaksforhold for et slikt utfall, men et viktig aspekt som belyses er dårlig kommunikasjonsstrategier. Det vises til at uten god kommunikasjon med de ansatte vil endringer være nytteløst (Brønn and Arnulf 2017, 334–39).

Attpåtil har vi en stor interesse for Circle K da vi, gjennom tre kunnskapsrike år, har skrevet mang en oppgave om dette selskapet. Vi har utformet interne og eksterne analyser, kommet med strategiske anbefalinger for fremtiden og tatt stilling til deres digitale transformasjon. Vi har blitt kjent med selskapet og på bakgrunn av dette ønsker vi å se nærmere på deres unike merkevareendring.

1.1 Problemstilling

I denne bacheloroppgaven jobbet vi med antagelsen om at Circle K har hatt et sterkt fokus på sine ansatte under merkevareendringen. Noe annet ville ha vært unaturlig, da et ukjent merke erstattet urnorske Statoil, tok landet med storm og vant en prestisjepris allerede året etter endringens implementering. På bakgrunn av dette har vi utformet denne problemstillingen:

“Hvordan involverte og benyttet Circle K sine ansatte under merkevareendringen?”

Formålet med oppgaven er å beskrive hvordan ansatte ble involvert, benyttet og derav engasjert under denne omfattende endringen, og se dette i lys av den teoretiske forankringen. For å svare på dette har vi tatt utgangspunkt i to forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan ble (potensiell) endringsmotstand håndtert gjennom involvering av ansatte?*
- 2. Hvordan bidro involvering av ansatte til avverging av fallgruver ved merkevareendring?*

Vi valgte å rette fokuset på endringsmotstand da dette ofte er et kjennetegn blant ansatte i en organisasjon som beveger seg fra det kjente til det ukjente (Jacobsen and Thorsvik 2013, 392). Går dette utemmet hen, kan det rokke ved merkevareendringens implementering. Ved et slikt

tilfelle kan en anta at risikoen for å havne i ulike fallgruver, øker betraktelig. Dette er utgangspunktet for vårt andre forskningsspørsmål, som vektlegger Gotsi og Andriopoulos (2007) sine definerte fallgruver.

1.2 Avgrensninger

Fenomenet merkevareendring er en omfattende prosess som omfavner mange fokusområder. Vi har derfor valgt å avgrense disse og kun se på selskapets interne ressurs, ansatte. Ytterligere har vi valgt å forholde oss til et overordnet blick på Circle K sin ansatt involvering, og derav avgrenses det videre i form av dybde og detalj. Vi ønsket ikke å ta for oss merkevarens stegvise endring, men heller holde fokus på tiltak som ble igangsatt for å engasjere ansatte. Til sist avgrenses det i form av undersøkelsens objekt. Der hvor en kan sammenligne flere selskaper, har vi valgt å kun undersøke Circle K, nærmere bestemt Circle K Norge AS.

2.0 Teoretisk rammeverk

I lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene, er sentrale temaer merkevareendring og dens fallgruver, ansatte i endring og medfølgende motstand. Oppgavens teoretiske rammeverk har derav til hensikt å se disse i sammenheng, hvor vi i hovedsak benytter litteraturens forskningsartikler og relevant teori. Begreper som fremkommer er, blant annet, «corporate rebranding», «living the brand» og endringsmotstand. Disse defineres fortløpende gjennom oppgaven. Det avsluttes med å belyse hvordan organisasjonen kan håndtere motstand.

2.1 Corporate rebranding

Uttrykket «corporate rebranding» har i mange år stått uten en uniform definisjon til å forklare dette fenomenet. Generelt i litteraturen har det blitt sett på forskjellen mellom merkevare i bedrifts – kontra produktssammenheng. Det blir blant annet vist ulikheter mellom merkevarens hovedfokus, hvordan den kommuniseres, samt hvem som har ansvar for å bearbeide den. Der hvor produktets merkevare rettes mot kunder og skapes i markedsførings – og kommunikasjonsavdelingen, er bedriftens merkevare rettet mot og skapt av alle interessenter. Bedriftens merkevare sees så i lys av to dimensjoner (Muzellec, Doogan og Lambkin 2003, 33):

1. Eksternt: rykte og image
2. Internt: identitet og filosofi

Den eksterne dimensjonen blir definert som «the global evaluation a person has about an organisation» av Grahame Dowling i boken *Creating corporate reputations*, fra 2001 (sisert i Muzellec, Doogan og Lambkin 2003, 33), hvor det legges vekt på interessenters oppfatning av bedriften. Den interne dimensjonen handler om hvordan deres filosofi, med andre ord holdningen som leder deres atferd (Oxford Dictionaries), samt strategi avsløres gjennom atferd og kommunikasjon (Leuthesser and Kohli 1997, 59). Muzellec, Doogan og Lambkin (2003, 33) definerer således «corporate rebranding» som en handling for å «...modify the image (the perceived-self) and/or to reflect a change in the identity (the core-self)”. “Corporate rebranding” er derav en strategisk handling som har til hensikt å forandre bedriftens merkevare.

Det står ulike årsaker til for et merkevareskifte, eksempelvis forbedring av merkevaren eller internasjonalisering (Muzellec, Doogan og Lambkin 2003, 36). Da det er sagt kan ofte

primærårsaken, basert på undersøkelsen til Muzellec, Doogan og Lambkin (2003, 39), være fusjoner og oppkjøp. Forklaringen på dette er at bedriftens merkevare og navn er en stor del av bedriftens kjerne, og dermed bør endres kun når kjernen endres (Muzellec, Doogan og Lambkin 2003, 36). Det vil falle seg naturlig at en endring i kjernen skaper store ringvirkninger utover i bedriften, for alle interessenter, på alle plan. Videre legges det fokus på bedriftens ansatte under en slik endring.

2.2 Betydningen av ansatte

På lik linje med produkter har hovedansvaret for å bygge opp bedriftens merkevare lenge blitt utelukkende gitt til markedsføringsavdelingen, med Kotlers fire P'er som eneste verktøy. Dette har ført til at kunder og aksjonærer har blitt ansett som bedriftens viktigste interessenter, uten å inkludere organisasjonens medlemmer (Morsing og Kristensen 2002, 26). Det har eksistert en holdning om at markedskommunikasjon er primærårsaken til merkekjenenskap, og sådan dets suksess. I nyere tid og ved nyere forskning har det stadig vist seg at kundeopplevelse – og tilfredshet har spilt en like stor rolle, om ikke en større en. Dette er noe som, til syvende og sist, avgjøres av bedriftens ansatte og deres atferd mot kunden (Ind 2003, 393–94). Da det er sagt er det viktig å ikke ugyldiggjøre rollen til markedsføringsavdelingen, men heller se på hvordan en kan jobbe mer integrert på tvers av bedriften for å oppnå merkevareruksess (Ind 2003, 400). Dette innebærer, blant annet, å utnytte menneskelige ressurser som står tilgjengelig.

Ett av seks prinsipper som bør følges under en merkevareendring, utformet av Merrilees og Miller (2008) i forskningsartikkelen «Principles of corporate rebranding», går ut på at bedriftens merkevareendring kan være uvesentlig dersom bedriften mister sine kunder. Jean-Noël Kapferer i boken *The new strategic brand management*, fra 1997 (sitert i Merrilees og Miller 2008, 541) forklarer at det bør være en overgang, en bro, mellom det gamle og det nye merke. Slik kan kunden i større grad akseptere endringen. På lik måte kan dette ses opp imot ansatte og deres identifisering av den nye merkevaren, slik det er presentert av Helen Stuart (2012). Bedrifter som har en dyp, sammenhengende og logisk kultur vil også ha ansatte som identifiserer seg med den. Når bedriftens merkevare endrer seg, inkludert kjernen og kulturen, kan ansatte ha vanskeligheter med å posisjonere seg med endringen. Ved å ha en evolusjonær og gradvis endring, med overnevnte bro, vil ansatte lettere identifisere seg med den nye merkevaren (Stuart 2012, 163). Dette kan på sin side stimulere til engasjement.

I 2002 gjennomførte International Survey Research en global analyse av bedrifter mellom 1999 og 2001. Det ble konkludert at bedrifter med høy-forpliktende ansatte opplevde fem prosent høyere driftsmargin, kontra bedrifter med mindre forpliktende ansatte (Ind 2003, 395). Dette kan forsterkes ved å se på Bergstrom, Blumenthal og Crothers (2002) sin gjennomgang av Saabs suksessrike interne engasjement. Etter en kontinuerlig nedgang i markedsandel ble det fastslått at en viktig årsak var Saabs svake merkevare. Få eksterne og interne interessenter var klar over hva merkevaren handlet om og hva bedriften sto for. En rekke tiltak ble satt i gang for å korrigere dette, deriblant å endre organisasjonskulturen og skape klarhet ved merkevaren. Saab gikk gjennom en omfattende intern kommunikasjonsprosess som resulterte i en ansattforpliktelse av høy grad. Organisasjonens medlemmer opplevde en bedre forståelse av merkevarens posisjon. Dog, viktigst av alt, var forståelsen av at deres individuelle rolle og innsats bidro til å styrke merkevarens konkurransedyktighet. Ansatte følte eierskap til bedriften og opparbeidet, blant annet, nye prosesser for kundeservice på eget initiativ. Resultatet av disse tiltakene var synlig ved deres markedsvekst på 40 prosent, samt i deres første lønnsomme år på lenge (Bergstrom, Blumenthal og Crothers 2002, 138–41).

Dette kan gjenspeiles i et annet prinsipp av Merrilees og Miller som går ut på at et suksessrikt merkevareskifte ses i forhold til grad av intern markedsføring og kommunikasjon. Prinsippet går ut på å involvere alle sine interessenter og legge til rette for eierskap. Fokus på ansatte står her svært sentralt (Merrilees og Miller 2008, 541). Det er viktig å merke at dette ikke kun handler om ansattes tilfredshet, isolert sett, men er en del av et større bilde. Det eksisterer en gjensidig avhengighet hvor forretningsresultat og aksjonærinteresser er avhengig av kundetilfredshet som skapes av entusiastiske ansatte (Ind 2003, 400). Begrepet «living the brand» faller således naturlig ved dette prinsippet, altså «...an employee must behave in a way that is representative of that company's brand, values and culture» (Boyd og Sutherland 2006, 9).

Som kunder og mennesker danner vi et helhetlig bilde av en organisasjon basert på summen av opplevelsene vi får over tid. Dette innebærer, blant annet, hva vi hører fra venner og bekjente, markedsføringen vi har blitt utsatt for og ikke minst alle interaksjoner vi har med organisasjonen. Kundens totale opplevelse er særlig vektlagt hos den personlige kontakten mellom kunde og ansatt (Kennedy 1977, 121). Det er hvordan ansatte tolker og forholder seg til hver enkelt kunde, innenfor bedriftens rammer, som skaper den ønskelige individuelle opplevelsen (Ind 2003, 394–

95). Ansatte vil dermed ikke bare handle på vegne av, men samt fremstille bedriften og dets merkevare ovenfor kunden. Videre påpeker Kennedy (1977, 121) at en slik fremstilling ofte skjer ubevisst. En ansatt vil sjelden tenke «hvordan skal jeg fremstille bedriften i dag» og handle deretter, men heller handle på bakgrunn av sin subjektive tolkning. Dermed blir det viktig at bedriftens ansatte identifiserer seg med bedriftens ideologi, slik at deres atferd representerer bedriften slik bedriften ønsker å bli representert. Dermed er ikke ansatte kun et ansikt ut mot kunden, men selve kjernen i bedriftens merkevare.

Å få bedriften representert slik det ønskes kan være utfordrende, dog svært viktig under et merkevareskifte. Merrilees og Miller (2008, 538) påpeker at ved en merkevareendring bør fokuset ligge på å få alle enheter og interessenter over fra den gamle identiteten til det nye. Dette medfører store organisasjonsendringer, med potensiell fare for endringsmotstand, som kan hindre en suksessrik implementering av bedriftens nye merkevare.

2.3 Endring i organisasjonen

For å forstå endringsmotstand kan det være naturlig å først forstå konseptet endring i et organisasjonsperspektiv. Simpelt forklart er dette en handling eller prosess med formål om å forandre noe (Oxford Dictionaries, egen oversettelse). Videre definerer Jacobsen endring slik: «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt.» (Jacobsen 2012, 23). Ved å beskrive en organisasjon på ett tidspunkt og deretter sammenligne med et senere tidspunkt, vil man kunne belyse eventuelle forskjeller, og derav om en endring har funnet sted eller ei (Jacobsen 2012, 25). I en organisasjon kan endringer stå i natur av (Jacobsen og Thorsvik 2013, 385–86):

- 1) oppgave, teknologi, mål og strategi,
- 2) organisasjonens struktur,
- 3) organisasjonens kultur,
- 4) organisasjonens demografi og
- 5) prosesser.

Ved et omfattende merkevareskifte, på bakgrunn av oppkjøp, kan det være naturlig å anta at alle disse endringsforholdene finner sted. Et slikt tilfelle kan gi stort grunnlag for eventuell motstand.

2.4 Endringsmotstand

Motstand og konflikter har en tendens til å oppstå mellom parter som ønsker en endring og parter som ikke ser det nødvendig (Jacobsen og Thorsvik 2013, 385). Ofte kan dette være mellom ledelsen og ansatte. Videre legges det vekt på at dette er en rasjonell reaksjon som gjerne oppstår ved gjentatte endringer på samme område. Det skapes en effekt av stress og frustrasjon, hvor mennesket legger til uttrykk for misnøye når det strides fra det trygge og det gode. Frykt for det ukjente, tap av identitet og endring av maktforhold kan være ulike grunner for slik motstand, særlig ved en helomvendende organisasjonsendring (Jacobsen og Thorsvik 2013, 392–94). Hva er fremtiden, hvem er jeg i den nye organisasjonen og hva skjer med min makt og innflytelse kan være store spørsmål som ansatte reflekterer over.

2.4.1 Frykt for det ukjente

En endring, kan for mange, bety å gå fra en sikker tilstand til en situasjon som er preget av usikkerhet. Spørsmål som ofte stilles i en slik situasjon er "hva betyr dette for meg?" og "hva vil skje med jobben min?". Den negative ordlyden ved usikkerhet representerer ofte misnøye og et ønske om å ikke være en del av endringen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 392). Dersom risikoen ved endring oppleves større enn risikoen for å bli værende, vil denne type motstand oppstå (Edmonds 2011). Jacobsen legger videre vekt på et annet element som inngår i frykten for det ukjente; *frykten for å ikke strekke til*. Dette innebærer en frykt knyttet til personlig mestring. Det skapes en redsel for at man ikke klarer å holde tritt med de nye elementene, det være seg nye måter å jobbe på, nye oppgaver eller innføring av ny teknologi (Jacobsen 2012, 134–35).

2.4.2 Tap av identitet

Over tid knyttes det bånd mellom arbeidstaker og arbeidssted. Et slikt bånd kan ofte danne grunnlaget for følelser som at man er en del av -, at det man gjør er viktig – og at man er verdifull for organisasjonen. Gjennom arbeidsoppgavene man utfører, kulturen man er en del av og følelsene man innehar blir det dannet en identitet. Store organisasjonsendringer kan ofte skape en frykt for å miste en del av identiteten, og dette kan lett skape motstand. De ansatte vil ha en sterk tilhørighet til organisasjonen slik den var tidligere, samtidig som de har vanskeligheter med å forstå hvem de er i den nye organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 393; Jacobsen 2012, 136).

Dette kan ses opp imot ansatte og deres identifisering av den nye merkevaren, slik det nevnes i punkt 2.2, Betydningen av ansatte. Det eksisterer en forventning om at ansatte skal representere det nye merket og den «nye» bedriften like entusiastisk som tidligere. Dog blir det lagt lite vekt på hvordan deres identifisering med den tidligere merkevaren kan hindre dette (Stuart 2012, 159). For en bedre forståelse kan en ta et blick på Ashforth, Harrison og Corley (2008) sitt skille mellom organisasjonsidentitet og organisasjonsidentifikasjon. Der hvor førstnevnte går ut på at ansatte har felles verdier, mål og oppfatninger med organisasjonen, vil sistnevnte ta dette noen steg videre. Dersom organisasjonsidentiteten oppfattes som viktig, vil ansatte internalisere denne i sine tanker, følelser og handlinger. Dermed vil en ansatt med en organisasjonsidentifikasjon representere bedriften mer personlig og gjør dette på bakgrunn av sitt eget ønske. Da det er sagt kan dette skape problemer ved en omfattende organisasjonsendring. Ansatte med en høy grad av organisasjonsidentifikasjon vil i større grad være motstandere av endring, da deres tanker og følelser ikke lenger står i samsvar med organisasjonen (Stuart 2012, 160-61)

2.4.3 Endring av maktforhold

Med en organisasjonsendring vil det ofte følge en reorganisering av et stabilt makt – og innflytelsesmønster. Dette kan være formelle posisjoner, i forhold til hvilken stilling man har i hierarkiet, samt uformelle strukturer knyttet til kontroll av kritiske arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2013, 393–94). Faktorer som er med på å true disse formene for makt kan være ansettelse av nye ledere, nedlegging av mellomledernivå, miste kontroll over viktige arbeidsoppgaver eller få kontor plassering utenfor rekkevidde av informasjonsstrømmen (Jacobsen 2012, 139). Dette fører til at ansatte motsetter seg endringer, ikke nødvendigvis for å oppnå mer makt, men fordi det oppfattes at innflytelsesmuligheten minker (Jacobsen og Thorsvik 2013, 393; Jacobsen 2012, 139).

2.5 Motstandens konsekvenser

Konsekvensene av endringsmotstand kan være mangt. Ved mange organisasjoner kan dette bli sett på som noe positivt, som en viktig del av endringsprosessen. Denne motstanden kan, i slike tilfeller, skape debatt rundt endringen og hvordan gjennomføre prosessen på best mulig måte. Samt er det viktig å bemerke at endringsmotstand oppstår hos engasjerte og stolte ansatte. Dermed kan en endringsprosess uten motstand være et symbol på likegyldighet (Jacobsen 2012,

141–42). Hennestad og Revang (2017, 186) legger videre til at motstand har, i mange tilfeller, vært årsaken for rask utvikling da den har gitt endringen en konstruktiv retning.

Da det er sagt ligger det en antagelse om at ledelsen har en strategi for å håndtere dette. Dersom motstanden ikke blir adressert, kan den utvikle seg til en aggressiv motstand som setter endringen i fare. Jacobsen (2012, 130–32) identifiserer fire faser for motstand. Disse er som følger:

1. Likegyldighet er den vanligste formen for motstand og er relativt mild. Den kjennetegnes ved apati hos ansatte og oppstår ofte dersom ledelsen kommer med raske og uventede endringsforslag.
2. Passiv motstand har en mer fremtredende tone hvor ansatte stiller kritiske spørsmål, formidler negative holdninger og truer med å slutte.
3. Aktiv motstand preges av sterke kritiske ytringer, tvilende deltagelse og protester. Samarbeid med eksterne aktører, for å motsette seg endringen, kan ofte forekomme.
4. Aggressiv motstand er den mest intense fasen der ansatte forsøker å sabotere endringen. Spredning av rykter og direkte løgner er mulige virkemidler for dette.

For å se dette i lys av bedriftens merkevareendring, kan det antas at en ikke-håndtert motstand skaper vanskeligheter for gjennomføringen. Prosessen med å få ansatte over til den nye identiteten, slik det nevnes i punkt 2.2, Betydningen av ansatte, kan dermed være betydelig mer krevende. Dette kan så bidra til at bedriften havner i vesentlige fallgruver under merkevareendringen.

2.6 Fallgruver ved corporate rebranding

I en analyse utført av Gotsi og Andriopoulos (2007) ble det foretatt en eksplorerende kvalitativ undersøkelse, med hensikt å identifisere mulige fallgruver ved et merkeveskifte. Det ble gjennomført 14 dybdeintervjuer med ulike ledere i et telekommunikasjonsfirma, hvor det ble identifisert fire fallgruver. Bedriften gikk gjennom en større merkevareendring etter oppkjøp av flere mindre tilbydere på markedet. Det legges vekt på denne analysen videre i oppgaven, da den er å anse som vesentlig i formuleringen av litteratur på dette område. Gotsi og Andriopoulos bemerker selv at tidligere litteratur ikke har vært omfattende nok til å gi et konseptuelt grunnlag ved sannsynlige fallgruver (2007, 344). Videre har omstendighetene ved merkeveskiftet til

denne bedriften vært av lignende natur som ved Circle K, da det gjelder oppkjøp av store selskaper.

2.6.1 Fallgruve 1: Disconnecting with the core

Som nevnt i punkt 2.1, Corporate rebranding, innebærer en endring i merkevaren en endring i kjernen. Da det er sagt kan dette medføre utfordringer om en svever for langt unna den originale kjernen og oppfatningene som tilhører. Interessenter har en tendens til å se den nye merkevaren i lys av den gamle og derav kan det være vanskelig å identifisere seg med det nye, om forskjellen er for stor. I et tilfelle hvor eierskap endres, og derav merkevaren, kan det drøftes til hvilken grad det vil endre den interne kulturen og identiteten. Antas det at dette skjer, vil de være vesentlig å få alle interessenter med på laget.

2.6.2 Fallgruve 2: Stakeholder myopia

Under en omfattende merkevareendring kan ønske om å tilfredsstillere en eller få interessentgrupper gå på bekostning av andre vesentlige interessenter. Tidligere litteratur viser en tendens til å glemme viktigheten av sine ansatte og deres påvirkning. Ofte oppstår det et stort fokus på det finansielle, uten grundig betraktning på hvordan dette påvirkes av menneskelige ressurser. Dermed kan det være naturlig å anta at organisasjoner som ikke utnytter sin fulle menneskelige kompetanse, og involverer sine interne interessenter, vil ha stor sannsynlighet for å havne i denne fallgraven. Videre påpeker Gotsi og Andriopoulos at fokus på interessenter handler om å påvirke deres forventninger og derav må disse stå i samsvar med hva bedriften kan levere.

2.6.3 Fallgruve 3: Emphasis on labels, not meanings

Nytt navn, ny logo og nye verdier betyr svært lite dersom bedriften ikke lever opp til disse. «Merkelapper» må gjøres om til betydninger som ansatte kan relatere seg til og jobbe med. Dermed holder det ikke å kommunisere eksternt at «vi verdsetter god kundeservice» uten å evaluere og belønne sine interne interessenter deretter. Denne fallgraven står sentralt ved en «top-down» intern kommunikasjon, der ledelsen kun forteller hva som er nytt, uten å endre nødvendige prosesser. En omfattende intern kommunikasjonsprosess blir satt til side og ansatte lærer ikke hvorfor og hvordan de skal støtte og representere det nye merket.

2.6.4 Fallgruve 4: One company, one voice – the challenge of multiple identities

Store organisasjoner med flere departementer danner ofte subkulturer over tid. Departementene har hver sin identitet, hver sin måte å utføre arbeid på og legger vekt på ulike verdier. Under et merkevareskifte i en slik organisasjon bør det tas i betraktning at ulike departementer reagerer ulikt på den nye merkevaren og vil dermed representere det nye merket deretter. Dette medfører utfordringer for den interne kommunikasjonsprosessen da det antas at denne må tilpasses hvert departement.

2.7 Strategier for organisasjonsendring

Til tross for overnevnte problemstillinger, finnes det veier å gå for å løse disse. Blant annet tar Jacobsen og Thorsvik (2013, 401) for seg endringsstrategien «deltagende utvikling», som er en evolusjonær prosess basert på samarbeid og konsultasjon. Her legges det vekt på at ansatte, i stor grad, inkluderes i endringsprosessen, hvor deres idéer formidles, vurderes og blir fulgt opp. Ved denne strategien er ledelse, kommunikasjon og motivasjon vesentlige virkemidler. Dette kan samt ses parallelt med Helen Stuarts (2012) evolusjonære og gradvise endring, som fremmer identifisering nevnt i punkt 2.2, Betydningen av ansatte.

2.7.1 Ledelse

Ledelsens evne til å utøve godt lederskap står svært sentralt under en endringsprosess. En må kunne engasjere og motivere ansatte, slik at det skapes vilje og et ønske om å omstille seg. Da det er ulike strategier for dette, ligger litteraturens konsensus på bruk av mellomledere (Buick, Blackman og Johnson 2018, 224). Deres rolle står ofte mellom det strategiske og det operasjonelle i en bedrift, hvor de fungerer som et bindeledd mellom ansatte og toppledelsen. Ved at de tolker og tilpasser informasjon ned til sine ansatte, kan ledelsens budskap lettere bli akseptert. Avstanden mellom disse nivåene kortes ned og det skapes en større forståelse rundt endringsmotivene. Samt er mellomledere et godt verktøy til å formidle ansattes bekymringer, ytringer, idéer og lignende opp til ledelsen (Buick, Blackman, og Johnson 2018, 224–26).

For å kunne benytte seg av mellomledere som verktøy må organisasjonen tilrettelegge dette. Først og fremst er det nødvendig å anerkjenne potensialet ved å benytte seg av mellomledere. Dette innebærer å forstå hvordan mellomledere kan dempe endringsmotstand og øke positive handlinger, samt implementere dette i kjernevirksomheten. Deretter må man sørge for at

mellomledere har kapasitet og er kapable til å gjennomføre en meningsfylt endring med sitt team. Til sist er det vesentlig å inkludere mellomledere i den strategiske kommunikasjonsprosessen. På denne måten vil man engasjere og informere, men samt dra nytte av mellomlederens erfaringer og kunnskap (Buick, Blackman, and Johnson 2018, 226–27).

2.7.2 Kommunikasjon og motivasjon

God intern kommunikasjon bidrar til organisasjonsutvikling og påvirker bedriftskultur, ansattes holdning og motivasjon. Det er ledelsens oppgave å tilrettelegge for god kommunikasjon og det starter først og fremst med tillitt. Dette innebærer en gjensidig respekt, åpen toveiskommunikasjon og en mangel på maktmisbruk (Erlie 2015, 123–24). Videre legger en god toveiskommunikasjon forutsetningen for motivasjon. Dermed handler ikke intern kommunikasjon kun om fakta og informasjon, men også følelser. Ansatte har behov for tilbakemeldinger, oppmerksomhet, mellommenneskelig støtte og trygghet. På denne måten skapes det et konstruktivt samarbeid hvor hele organisasjonen tørr å delta (Erlie 2015, 127) .

Slik godt lederskap står sentralt under en endringsprosess, vil god intern kommunikasjon stå likedan. Hver enkel ansatt trenger rikelig med informasjon rundt endringen, eksempelvis detaljer om hvem, hva, hvor, hvordan og hvorfor (Erlie 2015, 139). Denne informasjonen er viktig å spre allerede i begynnelsen av prosessen og likeså, ta ansattes reaksjoner på alvor. Ved å ha en åpen toveiskommunikasjon kan man hindre spredning av rykter og spekulasjoner, slik det forekommer av ulike grader endringsmotstand. Dette fordi ansatte oppnår en større forståelse rundt endringsgrunnlaget, samt at det i mange tilfeller skaper engasjement og inspirasjon. Dette fører videre til økt trygghet og en lettere omstillingsevne (Erlie 2015, 139-48).

Da ulike kommunikasjonsstrategier er å finne, kan betydningen av mellomlederens rolle atter en gang trekkes frem. Her gir toppledelsen direkte informasjon til mellomlederen, som kommuniserer budskapet videre med et personlig utgangspunkt. Hensikten med dette er todelt, hvor en først og fremst reduserer toppledelsens belastning. Omfattende medvirkning og toveiskommunikasjon er svært tidkrevende, og kan dermed gå på bekostning av det overordnede driftsansvaret, samt de nødvendige beslutningene som må tas (Erlie 2015, 151–54). På den annen side har mellomledere ofte en nærmere relasjon til sine ansatte og kan lettere tilpasse budskapet til deres språk. Det legger føringer for at de raskt kan rette opp eventuelle misforståelser, stå ovenfor ansattes reaksjoner og gi umiddelbar respons (Erlie 2015, 177).

Likevel er det viktig å påpeke at informasjonslinjene til lederne ikke kuttes helt. En organisasjonsendring omfatter alle nivåer i en organisasjon, og kommunikasjonen bør derfor stå i samsvar med dette (Erlieen 2015, 155).

3.0 Design og metode

Ved innhenting av kunnskap og data, i en vitenskapelig sjanger, er en god planmessig fremgangsmåte avgjørende. Dette innebærer, først og fremst, å være kjent med undersøkelsens formål. Deretter legger dette videre føringer for hvordan man samler inn kunnskap og informasjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 15). Her er det vanlig å benytte kvantitativ eller kvalitativ tilnærming, som avgjøres av problemstillingen. Der hvor førstnevnte søker å finne generaliserende tallverdier, vil sistnevnte gå dypere inn i forståelse og tolkning (Askheim and Grenness 2018, 49–50).

Ettersom ordlyden i vår problemstilling og forskningsspørsmål er av en fortolkende sjanger, faller det naturlig å benytte kvalitativ metode.

3.1 Design

Det står sentralt å velge undersøkelsesopplegg for å sikre at en svarer på problemstillingen. Det vil med andre ord bety å planlegge hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Askheim og Grenness 2018, 65–66). I hovedsak finnes det tre overordnede designtyper; eksplorerende, deskriptivt og kausalt. Det førstnevnte er å anse som det typiske for en kvalitativ studie. Her vil man dog finne ulike undertyper av design som fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og Grounded-Theory design (Askheim og Grenness 2018, 68–69).

Ved valg av design ble formålet med undersøkelsen vektlagt. Vi ønsket å se spesifikt på Circle K og deres merkevareendring. Ved første øyekast opplevdes fenomenologi som et relevant design å benytte. Fenomenologisk design er opptatt av å forstå fenomener slik de individuelt oppleves (Askheim og Grenness 2018, 69). Ved denne konteksten ville merkevareendringen ha vært fenomenet vi ønsket å forstå gjennom opplevelsene til Circle K sine ansatte. Da det er sagt,

ønsket vi spesielt å se på *hvordan* ansatte ble involvert og benyttet. Casedesign sto derav sentralt. Samt har flere akademiske undersøkelser rundt «corporate rebranding» tatt utgangspunkt i dette undersøkelsesopplegget (Gotsi og Andriopoulos 2007; Merrilees og Miller 2008; Muzellec og Lambkin 2006).

Casedesign benyttes når 1) problemstillingen tar for seg “hvordan” spørsmål, 2) forskeren har liten eller ingen kontroll over handlingene til undersøkelsesobjektene og 3) det undersøkes et moderne fenomen i samfunnet (Yin 2009, 2). Dette står relevant til vår bacheloroppgave, da det ønskes å belyse *hvordan*. Ytterligere vil det ikke bli utøvet kontroll over objektenes handlinger, da vi undersøker et fenomen som er å anse forbigått. Samt oppfattes «corporate rebranding» som et moderne fenomen.

Med bakgrunn av problemstillingen så vi det hensiktsmessig å benytte en deskriptiv case design. Vi ønsket å beskrive hvordan ansatte har blitt involvert gjennom merkevareendringen, for deretter å sette funnene opp mot eksisterende teori (Baxter og Jack 2008, 548).

3.2 Metode for datainnsamling - dybdeintervjuer

Det finnes en rekke ulike metoder en kan benytte for å samle inn relevant data. Innenfor casedesign er de mest vanligste, blant annet, dokumentanalyse, kvalitative intervjuer, deltagende - og ikke deltagende observasjon (Yin 2009, 101). I henhold til denne bacheloroppgaven, så vi det hensiktsmessig å foreta kvalitative intervjuer. Formålet ved denne metoden er å avdekke motiver og holdninger rundt sosiale forhold. Ytterligere benyttes metoden for å få innsikt i konsekvenser av tiltak som er gjennomført (Askheim og Grenness 2018, 88). Dette kan utføres på ulike måter, hvor et ustrukturert, semi-strukturert og strukturert opplegg er blant de vanligste.

Et semi-strukturert intervju tar utgangspunkt i spørsmål formulert på forhånd, men er åpen for endringer underveis. Dermed er denne intervjuformen både planlagt og fleksibel (Krumsvik 2013, 124). For vår datainnsamling ble denne ansett som mest egnet. Våre forskningsspørsmål tar for seg temaer hvor informantenes svar kan være svært forskjellig. Derav kan det være utfordrende å kartlegge oppfølgingsspørsmål på forhånd. Samtidig var det et ønske om å ha en

åpen samtale med informantene slik at det var rom for å stille spørsmål som falt naturlig.

3.2.1 Intervjuguide

En bør være oppmerksom på forhold som kan svekke spørsmålenes kvalitet, i utformingen av en intervjuguide. Spørsmål som stilles bør ikke være formuleringer av forskningsspørsmålene, direkte eller indirekte som sådan. Dette for å, blant annet, unngå informantenes subjektive tolkning av akademisk sjargong (Krumsvik 2013, 121). Da det er sagt opplevdes det utfordrende å styre unna forskningsspørsmålene fullstendig. Med det for øyet valgte vi å inkludere en forklaring av vår tolkning av endringsmotstand, “corporate rebranding” og dens fallgruver. Videre bør intervjuguiden kvalitetssikres gjennom et pilotintervju. På denne måten kan man få tilbakemeldinger på om spørsmålene er forståelig og om det trengs ytterligere begrepsavklaringer (Krumsvik 2013, 126). Et slikt pilotintervju ble gjennomført med et familiemedlem, for å sikre at spørsmålene var lettfattelige selv for en utenforstående.

Ved utforming av intervjuguiden ble spørsmålene delt i tre kategorier; grunnspørsmål, forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2. Spørsmål knyttet til de førstnevnte kategoriene, ble stilt til alle informanter. Spørsmål underliggende forskningsspørsmål 2 ble i hovedsak tatt opp ved intervjuer av selskapets salgssjefer og regionsdirektør, se punkt 3.2.2, Utvalg. Dette med en antagelse om at disse var mer kvalifisert til å ta for seg selskapets syn på fallgruver. Til tross for dette lot vi muligheten stå åpen til å stille disse ved de resterende intervjuene, om det falt seg naturlig. Det er nødvendig å legge til at spørsmålene var av åpen karakter, da vi var uviten om selskapets utgangspunkt til disse fallgruvene. Intervjuguiden er å se i sin helhet i vedlegg I: Intervjuguide.

3.2.2 Utvalg og intervju

Å velge riktig informanter er av stor betydning for analysens funn. Her er det vesentlig at informantene er kvalifisert til å belyse problemstillingen (Askheim and Grenness 2018, 118). Hovedfokuset for vår undersøkelse var selskapets ansatte og deres involvering under merkevareendringen. Derav sto det hensiktsmessig å intervju informanter i ulike stillingsbeskrivelser for å få et mer omfattende analysegrunnlag, samt ulike perspektiver på fenomenet. Ved hjelp av vår kontaktperson i selskapet, Kjetil Foyn, kom vi i kontakt med våre

informanter per e-post. Gjennom e-post utveksling ble det forklart bacheloroppgavens tema, problemstilling og hovedfokus. Etter forespørsel fikk de tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuene. En oversikt over disse kan ses i tabell 3.1, nedenfor.

Informant ID	Navn	Stillingstittel	Intervjudato
1	Jon Birkeland	Sales Marked Manager, Rogaland	08.05.2019
2	André Svavik	Franchisetaker, Holtandalen	08.05.2019
3	Janne Therese Hagevik	Stasjonsansatt, Nykirke	08.05.2019
4	Fartein Christensen	Sales Marked Manager, Vestfold	09.05.2019
5	Lars Gullichsen	Franchisetaker, Nykirke	09.05.2019
6	Ronny Fiskerstrand	Regionsdirektør, Nordvest	10.05.2019

Tabell 3.1: Utvalgsgruppe

På bakgrunn av ulike omstendigheter ble fire intervjuer foretatt via telefon, én på sin respektive stasjon og én på Circle K sitt hovedkontor i Oslo. Felles for intervjuene ble det stilt spørsmål om informantene ønsket å forbli anonyme. I et formål om å registrere og bearbeide datainnsamlingen på en omfattende og presis måte, så vi nytten av taleopptak. Derav ble informantene spurt om deres godkjenning av dette. Ingen av informantene ytret et behov om anonymitet, og alle tillot opptak. I lys av dette ble informantene ytterligere spurt om transkribering av intervjuene og hvorvidt de ønsket å godkjenne disse før de ble benyttet i analysearbeidet. Én informant takket ja til dette. Før igangsettelsen av intervjuet ble utvalget informert om taleopptakenes og transkriberingenes oppbevaring på en egen passord-beskyttet enhet.

For å skape en tydelig interaksjon til informanten, samt oversikt for oss selv, har i hovedsak én student gjennomført intervjuet, mens den andre lyttet og noterte relevant informasjon. Intervjuene hadde en varighet mellom tjue til femti minutter. Hvert intervju ble utført ulikt, i henhold til spørsmålenes gjennomgang, til tross for en strukturert rekkefølge av intervjuguidens spørsmål. Dette har vært et bevisst valg for å følge samtalen og informantenes svar mer naturlig,

slik det også fremkommer ved punkt 3.2 metode for datainnsamling. På denne måten har vi fått et sterkere fotfeste i samtalens deltagelse og involvering (Krumsvik 2013, 128). Samt kunne dette tillate spontane og relevante forhold i å tre frem gjennom intervjuets reise.

3.2.3 Transkribering

Transkribering foregikk øyeblikkelig, så langt det var mulig, for å bevare helhetsinntrykket av hvert enkelt intervju. Denne prosessen har både vært omfattende og kompleks. Først og fremst tok dette vesentlig lenger tid enn antatt. Da flere intervjuer foregikk via telefon ble taleopptakenes tydelighet forverret, noe som skapte utfordringer for vårt gehør. Videre sto vi overfor informanter med ulike dialekter, ordlyd og sjargong som måtte tolkes riktig. Her valgte vi å transkribere alle intervjuene på bokmål for å lettere bearbeide materialet i analysen. Da det er sagt er et fravær av fortolkninger viktig. Her skal det objektivt gjengis hva som blir sagt, uten å besette med egne meninger (Krumsvik 2013, 131–32). For å sikre at transkriberingene var av riktig tolkning og oppfattelse ble intervjuene bearbeidet slik:

Student 1 og student 2 transkriberte en halvdel hver. Deretter ble det transkriberte arbeidet dobbeltsjekket av den motsatte part. Ved uenigheter ble tydinger diskutert til en nådde en enighet.

Under transkriberingen lot vi være å inkludere repeterende “filler” ord, så langt det ikke endret setningens betydning. Ved å ekskludere disse ble det skapt en forsterket tydelighet i informantens setninger, samt et renere og mer helhetlig inntrykk. Latter ble inkludert i klammeparentes, [latter], for å få frem betydningen av humor og ironi, og gi utsagn en mykere mening. Videre bearbeidelse av transkriberingene, er å finne ved punkt 4.1, Analyse og organisering.

Til slutt velger vi å ikke vedlegge transkriberingene, da ytterligere 54 sider danner en uoversiktlig fremstilling av bacheloroppgaven. Det skal likevel informeres om at disse står tilgjengelig for sensor, etter forespørsel, frem til bacheloroppgavens godkjenning.

3.3 Kvalitetssikring

I et formål om å kvalitetssikre undersøkelsen må en se på dens validitet og reliabilitet. Med andre ord, om en har undersøkt det en ønsker å undersøke og hvorvidt denne undersøkelsen er troverdig. Innenfor kvalitative studier står disse begrepene løsere, enn ved kvantitative, da subjektivitet og tolkning rommer mye av denne metoden. I tillegg har en å gjøre med variabler og forhold en ikke alltid kan kontrollere. Eksempelvis kan forhold ved intervju svekke datainnsamlingens kvalitet og mengde. Det være seg negative førsteinntrykk som setter tonen for en ubehagelig intervju prosess (Krumsvik 2013, 151–59).

3.3.1 Validitet

Intern validitet omhandler hvorvidt funnene står i samsvar med sitt teoretiske rammeverk (bekreftbarhet). Her vil man legge vekt på intervjuguidens kvalitet, om spørsmålene er tvetydig og kompliserte eller ei. I slike tilfeller kan en få svar på andre forhold enn det en ønsket å undersøke (Krumsvik 2013, 152). For å prøve å unngå dette, utførte vi et pilotintervju, slik det nevnes ved punkt 3.2.1, Intervjuguide. Samtidig, ved å inkludere en begrepsforklaring, var hensikten å redusere muligheten for misforståelser og feiltolkninger.

Videre, legges det vekt på fremstillingen av informantenes utsagn og transkriberingens utførelse. En mistolket transkribering vil sette fare for analysens gyldighet (Krumsvik 2013, 133). I håp om å sikre mot dette, fikk informantene tilbud om å godkjenne transkriberingen, samt at intervjuene ble bearbeidet slik det nevnes i punkt 3.2.3, Transkribering. En siste trussel å bemerke er forsker “bias” og dens påvirkning på intervju, transkribering og tolkning (Krumsvik 2013, 156). Det bør nevnes at en av gruppens studenter jobber i Circle K, og kunne derav risikere å fortolke på bakgrunn av dette. For å dempe denne sannsynligheten har den andre studenten utført intervjuene, samt at begge har stått kritisk til undersøkelsens videre analyse.

Ekstern validitet tar for seg i hvilken grad undersøkelsen kan overføres til lignende situasjoner (generaliserbarhet). Kvantitative studier jobber med et representativt utvalg, hvor en i større grad kan påvise generaliserbarhet. Kvalitative studier har ikke denne forutsetningen, da utvalget er av betydelig mindre størrelse og tar for seg subjektive forhold. Til tross for dette, er en god huskeregel at den interne validiteten påvirker den eksterne. Dermed kan funn som er bekreftbare

i forhold til sitt teoretiske rammeverk, antas å være generaliserbare for lignende situasjoner (Krumsvik 2013, 152).

3.3.2 Reliabilitet

Som nevnt går reliabilitet ut på troverdighet, og da særlig etterprøvnbarhet. Det skal sies at kvalitative studier har vanskeligheter med å påvise dette, da funn er avhengig forhold, som sjelden er like ved neste anledning. Da det er sagt, vil man istedenfor vektlegge studiens gjennomsiktighet (transparens). På denne måten kan andre lettere se hvilke valg en har tatt og forstå utfallet av disse. Man skiller mellom intern og ekstern reliabilitet, som ofte ses i sammenheng med intern og ekstern validitet. Ved kvalitative intervjuer som metode, vektlegges det tre prinsipper en bør være oppmerksom på; reliabilitet til intervjueren, - transkriberingen og – analysearbeidet (Krumsvik 2013, 158–59).

Reliabilitet til intervjueren ønsker å sikre at intervjueren ikke stiller ledende eller tvetydige spørsmål. Dette viste seg å være noe utfordrende da vi tok utgangspunkt i et semi-strukturert intervjuopplegg med rom for spontane spørsmål. Det skal dermed bemerkes at noen spørsmål kan være av en ledende karakter, dog intervjueren prøvde å være oppmerksom på dette.

Reliabilitet til transkribering og analysearbeid vil, på lik måte med intern validitet, handle om hvordan disse har blitt gjennomført. For å sikre deres troverdighet kan det være lurt å benytte et dataprogram, som regner ut reliabiliteten (Krumsvik 2013, 132). Etersom et slikt program ikke har vært tilgjengelig har vi forsøkt å revidere hverandres arbeid, så godt det lot seg gjøre.

3.4 Ethiske hensyn

I all forskning er etikk et sentralt forhold å ta stilling til, hvor kvalitative studier står særskilt. Da en bearbeider personopplysninger og subjektive forhold, er strengere retningslinjer nødvendig for å bevare undersøkelsens integritet og informantenes personvern. I forskningens omfang, det være seg tema, problemstilling, design og metode, vil ulike etiske dilemmaer oppstå. En må derfor vurdere disse deretter og fortløpende. Til tross for dette finnes det en rekke generelle prinsipper en bør være innforstått med. I all hovedsak skal deltagelse være basert på informert og

frivillig samtykke. Følgelig skal informanter ha mulighet til å trekke seg umiddelbart, om de legger uttrykk for dette. Dersom undersøkelsen krever anonymitet, eller informanten selv forespør, skal personopplysninger, og andre identifiserende forhold, ekskluderes fra oppgaven. Dog kan en her møte situasjoner hvor nødvendig informasjon for oppgaven må sensureres. Ettersom intervjueren har personlig kontakt med informanten, vil full anonymitet aldri oppnås. Det er derfor særdeles viktig at sensitive opplysninger holdes konfidensielt på en ekstern passord-beskyttet enhet. Ytterligere skal informantenes utsagn gjengis i korrekt kontekst, og derav ikke misbrukes til fordel for å pynte på sine funn. (Askheim og Grenness 2018, 164; Krumsvik 2013, 164–68).

4.0 Analyse og resultat

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og design – og metodevalg, fremstilles oppgavens analyse og resultat. Først vises det til analysens vei og datamaterialets behandling. Deretter presenteres analysens funn i en drøftende sjanger.

4.1 Analyse og organisering

Analyse av datamaterialet er en vesentlig del av forskning, både ved kvalitativ og kvantitativ metode. For å avdekke mønstre og strukturer, derav øke sin forståelse, er det nødvendig å analysere, systematisere og organisere sin datainnsamling (Askheim og Grenness 2018, 142). Dog eksisterer det ikke en uniform måte å gjennomføre dette på. Hvilken teknikk en benytter står i samsvar med problemstilling og design. Da det er sagt, finnes det en rekke vanlige teknikker å benytte avhengig av metode (Kvale 2007, 103). I arbeid av intervjudata fokuseres det ofte på betydning eller språk. Ved denne oppgaven analyserer vi i forhold til betydning, mer spesifikt ved hjelp av “meaning condensation”.

“Meaning condensation” er en teknikk som forkorter informantenes utsagn, med hensikt om å få frem essensen av betydningen. På denne måten kan en lettere få oversikt over de sentrale temaene ved et omfattende datamateriale (Kvale 2007, 106–7). Gjennom vår analyse har vi tatt

utgangspunkt i fire steg som fremkommer i teorien om “meaning condensation” og “systematic text condensation” (Kvale 2007, 106–7; Malterud 2012, 796–801). Disse er som følger:

1. Total impression - from chaos to themes

Analyseprosessen starter ved å lese gjennom transkripsjonene med et åpent og helhetlig blikk. Her ønskes det å oppleve informasjonen i sin helhet, for så å kunne legge merke til hvilke temaer som fremkommer. Dette ble gjennomført individuelt. Vi har tatt utgangspunkt i våre forskningsspørsmål, hvor vi har identifisert tre temaer; endringsmotstand, tiltak, og fallgruver. Det ble tatt notater der hvor disse sto sentralt. Deretter sammenlignet vi notatene for å kartlegge likheter og ulikheter ved vår tolkning. Ved ulikheter, står det hensiktsmessig å diskutere disse. På den måten kan man skape en større forståelse rundt ens tolkning og i hvilken grad den er relevant for forskningsspørsmålene (Malterud 2012, 797).

2. Identifying and sorting meaning units - from themes to codes

Ved neste steg leses transkripsjonene linje for linje, med hensikt om å finne konkrete utsagn, “meaning units”, som kan belyse forskningsspørsmålene. I hovedsak ble utsagnene hentet fra informantenes svar rundt de tre temaene. Samt ble det lagt vekt på ord som “skepsis”, “negativ”, “positiv” og “endring” i henhold til endringsmotstand; “ansatte”, “involvering”, “engasjering” og “bidra” i henhold til tiltak; “kjerne”, “kultur”, “interessenter”, “aksjonærer”, “kommunikasjon” og “kjerneverdier” i henhold til fallgruver. Dette ble gjort for å benytte transkripsjonene i sin helhet.

Deretter markeres utsagnene med ulike koder. Hensikten er å binde sammen relaterte utsagn, for så å sortere disse etter de identifiserte temaene ved første steg (Malterud 2012, 797). Ettersom vi analyserte etter ferdigstilte temaer, gikk vårt sorteringsarbeid ut på å sette utsagnene opp imot disse. Eksempel på dette arbeidet kan ses i vedlegg II: Koding, hvor vi har kodet etter farge.

3. Condensation - from code to meaning

Når utsagnene har blitt sortert til relevant tema, gjøres de om til kortere betydninger. En beholder essensen i utsagnet, den sentrale tematikken, og benytter dette videre i analysearbeidet (Malterud 2012, 799). Denne forkortelsen skaper struktur og det vil så være lettere å drøfte funnene opp

mot teori. Videre ser vi det hensiktsmessig å legge til Kvale (2007, 107) sitt fjerde steg her. Denne går ut på å være kritisk til kvaliteten av forkortelsene og hvorvidt de inneholder essensen av utsagnene. Samt bør man være kritisk til deres relevans opp imot forskningsspørsmålene. Dette førte til en reduksjon i datamaterialet, og vi satt kun igjen med data som var av hensikt å drøfte videre i arbeidet. Resultatet av dette er å finne ved punkt 4.2, Resultater og drøfting

4. Synthesizing - from condensation to descriptions and concepts

Ved siste steg settes forkortelsene, underlagt et tema, sammen for å danne et helhetlig bilde. Forskeren skal så presentere funnene som en analytisk tekst, med henhold til eksisterende teori. Dette blir vårt neste steg i analysen og er å finne ved neste punkt.

4.2 Resultater og drøfting

For å skape en god flyt velger vi å beskrive og drøfte våre funn samtidig. Forskningsspørsmålene går igjennom og drøftes hver for seg da dette oppfattes mer strukturert og lettere å lese.

4.2.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan ble (potensiell) endringsmotstand håndtert gjennom involvering av ansatte?

For å besvare dette forskningsspørsmålet velger vi å gå gjennom temaene “endringsmotstand” og “tiltak”, slik de blir nevnt i punkt 4.1, Analyse og organisering. Deretter konkluderer vi med hvordan endringsmotstand og tiltak står i samsvar med hverandre.

Endringsmotstand

For å kartlegge hvorvidt det eksisterte motstand eller ei, ble det sett hensiktsmessig å identifisere i hvilken grad dette fremkom. Kategoriene “ingen endringsmotstand”, “lett endringsmotstand” og “tung endringsmotstand” ble så benyttet. Innenfor “lett endringsmotstand” ble det lagt vekt på første og andre fase av motstand, slik det fremstilles ved punkt 2.5, Motstandens konsekvenser: likegyldighet og passiv motstand. De siste fasene, aktiv og aggressiv motstand, ble benyttet for å beskrive “tung endringsmotstand”. Funn knyttet opp til dette, kan ses i tabell 4.1 nedenfor.

Informant nummer	Ingen endringsmotstand	Lettere endringsmotstand	Tung endringsmotstand
1		Ansatte gikk til det ukjente og var uvitende om fremtiden. Dette var en form for motstand	
2	<p>Var ikke endringsmotstand, men ansatte og kunder skjønte ikke grunnen for navnebytte.</p> <p>Forhandlere fikk informasjon i god tid før endringen. Var positive til den kommende endringen og de nye eierne</p>		
3	<p>Skremmende at «lille Norge» skulle bli verdensomfattende. Dette opplevdes ikke negativt, men bare nytt.</p> <p>Folk var kun naturlig skeptiske.</p> <p>De yngre som visste om Couche Tard fra før, var mer positive</p>	Den eldre generasjonen var mer skeptiske.	
4	På den andre siden krever verden endring og det var spennende med noe nytt	Det var blandede følelser, særlig hos dem som har jobbet lenge i selskapet. På en side mistet man Statoil DNA og stoltheten det medførte.	
5	<p>Franchisegiveren bestemmer konsept og driftsform. Franchisetaker er underlagt dette. Endringsmotstand blir uvesentlig, da franchisetaker enten må gå fullt og helt inn i det nye, eller velge å avslutte kontrakten</p> <p>Alle visste at Statoil Fuel & Retail ble kjøpt opp av et globalt selskap. Alle var mentalt forberedt på endringen som var på vei</p> <p>Det er en naturlig reaksjon å fokusere på det negative når man er uviten. Så fort en ser viktigheten av endringen så økes engasjementet og viljen til å gjøre det bra.</p>		
6	En god modningsprosess fikk ansatte til å akseptere endringen.	<p>Ansatte på servicekontoret var mindre skeptiske, til tross for nedbemanning. Ansatte på stasjon var mer skeptiske, men følelsen av å bli satsset på, dempet dette.</p> <p>Den eldre generasjonen var mer imot endringen</p>	

Tabell 4.1: Endringsmotstand kondensering

Slik tabellen viser, ble det ikke identifisert motstand i form av den tyngste graden. Da det er sagt ser man antydninger til lettere motstand. Nærmere kan dette plasseres ved fase to: passiv motstand, da noen ansatte var imot endringen, samt viste negative holdninger og skeptisisme. Dog var det ingen som truet med å slutte. Endringsmotstanden som var å finne, lå hovedsakelig

hos den eldre generasjonen og ansatte med flere tiår i kjeden. Informant 6 påpekte at *“For de faste, litt eldre, så tror jeg det tok litt lenger tid. Der var kanskje skepsisen større, endringer er kanskje litt verre jo eldre du blir”*. Videre la informant 4 vekt på at:

(...) for min del som har jobba med dette her i tjuefem år, så er det klart at DNA og mye av arbeidskraften vi har levert i mange år, den har vi levert under Statoil logoen. Så det var ikke noe tvil om at den delen av stoltheten, den var der, hvor du tenkte “ja hva skjer nå egentlig. Skal vi kvitte oss med det som har vært så bra lenge?” (4)

Dette kan ses opp imot punkt 2.4.2, Tap av identitet, hvor problematikken rundt organisasjonsidentifikasjon og endring blir belyst. Ansatte som har internalisert organisasjonens identitet kan oppleve endringer mer negativt da deres tanker og følelser ikke lenger står i samsvar med den nye organisasjonen. Dette kan også ses i sammenheng med punkt 2.5, Motstandens konsekvenser, hvor det poengteres at endringsmotstand ofte oppstår hos engasjerte og stolte ansatte. Slik våre funn legger uttrykk for, ser det ut til at ansatte med tiår i kjeden har sterke forbindelser og en høy grad av identifikasjon med Statoil, og er derav mer skeptisk til endringen. Videre kom det frem at stasjonsansatte var mer skeptiske enn ansatte på servicekontoret.

(...) på servicekontoret så opplevde vi kanskje ikke den store skepsisen, annet at vi visste at det ville komme en nedbemanning og det er jo i seg selv litt ... men ute på stasjonene, som var det viktigste for oss, så var det jo litt skeptisk, “får vi penger nå, hva vil jeg gjøre, hva blir kontrakten videre?”. (6)

Grunnlaget for dette kan være at stasjonsansatte opplever direkte konsekvenser av merkevareendringen. Slik informant 6 nevnte vil stasjonene kjenne på endringer i form av forvaltning av ressurser, kontraktsvilkår og operasjonell drift.

Derimot rakk aldri endringsmotstanden å vokse. Her kom det frem ulike årsaker. Først og fremst var det en viten om endringen i god tid før implementering. Alle var klar over at Statoil Fuel &

Retail var blitt kjøpt opp før merkevareendringen trådte i gang. Samt fortalte to av våre informanter at de ble kjent med kjedens fremtid allerede før oppkjøp.

Vi så nok dette i en litt tidlig fase, i den tiden de splittet ut i et eget AS, da het det vel Statoil Fuel and Retail ASA, tror jeg. Da visste vi at store Statoil la oss på børs, med det som det betyr. Da sa de at de skulle selge en del aksjer, hvor de sitter igjen med 60 prosent selv. Da visste vi egentlig at det er noe som holdt på å skje. Når de da solgte seg ned til nesten litt over 50 prosent, da tenkte vi at Statoil ønsket å kvitte seg med retail virksomheten. (1)

Ja, det var jo sånn at den prosessen pågikk jo i flere år og vi ble jo da børsnotert som et eget selskap, den gangen vi het Statoil detaljhandel. Når man er et børsnotert selskap så får man jo ikke noe forvarsel når dette skjer. Så du fikk jo ikke noe betenkningstid på det. (4)

Det kan dermed påstås at avgjørelsen om å selge, og avgjørelsen om å endre merkevare, ikke kom som en spontan og uforutsett handling. Ansatte fikk god tid til å venne seg til tanken om en ny fremtid.

Også hadde vi en modningsprosess fra vi ble kjøpt opp (...) når vi ble skilt ut av Statoil, så hadde vi bare Statoil navnet frem til 2019, da fikk vi ikke lov til å bruke Statoil navnet lenger. Så alle visste at det ville komme en endring. (6)

En annen vesentlig årsak var engasjering av forhandlerleddet. Informant 5 la vekt på at forhandlere har stor påvirkningskraft på sine ansatte. Ettersom kjeden klarte å skape engasjement og aksept blant forhandlerne var dette en forutsetning for den positive holdningen blant stasjonsansatte. Videre ble det bemerket at motstand opplevdes uvesentlig for franchisetakere, da franchisetaker er underlagt bestemmelsene til franchisegiver.

Så fungerer franchise på den måten at du bruker et konsept og en driftsform og det er det jo franchisegiveren som bestemmer. Så du er underlagt det uansett, så det må du bare

føye deg etter (...) hvis jeg føler at dette ikke er noe for meg, så okay, da må jeg baller nok til å si "sorry mac" og bare hoppe av og finne på noe annet. For du kan ikke gå halvveis inn i et konsept eller inn i en kontrakt heller, da må du faktisk gå fullt og helt inn. (5)

Samtidig ble det påpekt at det er en naturlig reaksjon å være negativ når mye av endringsgrunnlaget er ukjent. Da er det vesentlig med tidlig informasjon slik at ansatte forstår nødvendigheten av endringen. Dette kan til gjengjeld skape engasjement og vilje til å gjøre sitt beste. Til sist nevnte flere av våre informanter at vi lever i en verden som stadig er i endring, noe som har gjort mennesket mer endringsvillig. Blant annet sa informant 4 at "(...) verden forandrer seg jo, da var det jo på en måte også spennende med noe nytt".

(...) så er jo hele samfunnet vårt i endring. Du ser store robuste firmaer som sliter, nye ting som kommer opp, internett, netthandel, det skjer så mye endringer i samfunnet så jeg tror nok folk flest er mer i modus til å ta imot endringer nå enn det de var før. (1)

Tiltak

Gjennom intervjuene var formålet, blant annet, å finne ulike tiltak som ble benyttet for å involvere selskapets ansatte. Ses dette i lys av teorien om betydningen av ansatte, punkt 2.2, vil ansatte som er involvert bli engasjert. Dette vil igjen på sin side stå i favør på det organisasjonsmessige og finansielle plan. Det ble identifisert seks ulike tiltak, se vedlegg III: Tiltak kondensering.

1. Skyfall

Før offentliggjøringen av det nye merket, ble det dannet en prosjektgruppe i regi av Circle K Norge. Dette var deres måte å presentere merkevareendringen og dens gjennomføring på. Hensikten var å løse problemstillinger som nye uniformer, intern kommunikasjon, markedsføring og gjennomføring. Informant 1 fortalte at dette var en gruppe "(...) som var med og staket ut kursen". Det som var interessant var at denne besto av representanter fra hele kjeden. Ansatte fra servicekontoret, stasjoner, salgssjefer og forhandlere fikk muligheten til å bruke sin kompetanse i utformingen av implementeringsstrategien. På denne måten klarte man å tilpasse

omprofileringen til det norske samfunn, forhandlere, deres stasjoner, og derav deres lokale marked, på best mulig måte.

For det er veldig viktig det også at man bruker kompetanse på alle steder i selskapet, det tror jeg. Og sette sammen en sånn prosjektgruppe det tror jeg var en veldig god ide. I hvert fall i vår type drift så tror jeg det var veldig bra. Fordi det sitter jo utrolig mye folk med mye kunnskap rundt om på stasjonene, som har drevet lenge og som kjenner lokalmarkedet sitt og det er viktig at man da hører på hva de sier. (5)

Dersom implementeringsstrategien hadde blitt bearbeidet av toppledelsen, kunne man ha risikert å fremmedgjøre endringsprosessen for de ansatte. De kunne opplevd at ledelsen tok beslutninger uten å se situasjonen fra deres perspektiv. Ettersom ansatte ble representert, fra alle ledd, kan det tenkes at det ble skapt en trygghet rundt endringen. Dette kan til gjengjeld skape en oppfattelse om at alle blir hørt og sett.

2. Kick-off Europe

Før det nye merket ble offentliggjort for allmennheten, samlet kjeden representanter fra hele Europa til en kick-off på Fornebu i Bærum. Her introduserte man det nye navnet, logo og utseende for alle forhandlere. Det skal så sies at ikke alle var like fornøyd med navnet, slik informant 5 la til uttrykk for: *“Jeg må jo si at jeg fikk en jævla nedtur, men det er jo en annen sak. Jeg synes det var både stygt og fælt [latter] og det var det mange andre som synes og”*. Videre fortalte informant 6 at *“(…) den største revolusjonen var merkenavnet. Jeg husker vi var på Fornebu, også var det masse fest og tjo og hei, også skulle de avsløre navnet. Det var helt stilt [latter]”*.

Dog kom forståelsen raskt da bakgrunn for navn og logo ble fremmet. Informant 5 la så til:

Men så fikk vi jo historien på hva dem hadde tenkt, hvordan historien har kommet frem, hvordan de har utviklet det, både navnet og bruk av farger. Altså fargene er jo litt av hver av de kjedene som ble innlemmet i det nye merket og selve logoen og alt er jo på en måte deler av det gamle for at man skal kjenne seg litt igjen i det nye. (5)

Det vesentlige ved denne kick-off'en var at det skulle være en engasjerende fest med formål om å skape positive holdninger fra starten av. Ved at ansatte fikk grundig informasjon rundt navnet, veien fremover og Skyfall-prosjektet kan det antas at dette skapte en tidlig aksept. Det kan så tenkes at dette ikke hadde vært tilfelle dersom nevnte tiltak ikke hadde vært tilstede.

3. Kick-off Fylke

Etter den europeiske samlingen arrangerte forhandlere en kick-off, fylkesvis. På mange måter var dette en forlengelse av kick-off'en på Fornebu, da man formidlet budskapet videre til alle stasjonsansatte. Man ønsket å videreføre den positive holdningen og skape blest rundt det å være et stort globalt selskap. Informant 2 la vekt på at ansatte fikk mer kjøtt på beinet og følte stolthet rundt den nye kjeden de nå jobbet for.

Men når de da fikk en kickoff og litt mer kjøtt på beinet og ble forklart hvorfor og at vi nå ble et globalt selskap som hadde tolv tusen utsalgssteder på verdensbasis. Vi ble større en hva Starbucks var og de fikk litt stolthet i det (...) Når du da kunne føle at du jobber i et selskap som faktisk er større enn dem [Starbucks], da fikk de et eierskap til ting. (2)

Ved punkt 2.2, Betydningen av ansatte, kommer det frem at ansatte er stasjonens ansikt utad, som representerer bedriften ut fra sin subjektive tolkning. Dermed er det viktig å engasjere dette leddet i bedriften. Ved å arrangere en kick-off for alle stasjonsansatte fikk man involvert alle, helt ned til siste ledd.

4. Forhandler-råd

Det ble nevnt tidligere at en vesentlig årsak for lav endringsmotstand var engasjering av forhandlerleddet. Dermed er Circle K sitt forhandler-råd et viktig tiltak å legge vekt på.

(...) hadde dem ikke fått med seg forhandlerleddet og fått de til å forstå hva vi egentlig skulle igjennom og hvorfor vi gjorde det, da hadde de ikke klart å gjennomføre det. For da hadde det bevisst/ubevisst, kanskje ikke sabotert, men det ville blitt en veldig likegyldighet til hele greia, som ikke hadde ført til noe som helst positivt. (5)

Representanter for alle franchisetakere per fylke samles fire ganger i året. Her blir det, blant annet, diskutert hvordan man skal formidle direktivet fra ledelsen ut til stasjonene. Informant 6 utdypet at *“(...) når noen fra forhandler-rådet gir en beskjed så er det en mer tyngde bak det enn når en salgssjef kommer (...) [ansatte] oppfatter salgssjefer som en som blir pålagt å gjennomføre ting”*. Samt skaper dette muligheter for at stasjoner fremmer sine behov og blir hørt. Dette rådet er dermed talerøret mellom ledelsen og stasjonene.

Det legges vekt på i punkt 2.7, Strategier for organisasjonsendring, at bruk av mellomledere er et godt verktøy å benytte seg av. Mellomledere har mulighet til å formidle budskap på en mer tilrettelagt og personlig måte. Forhandler-rådets betydning er, derav, todelt. Selskapet får med seg forhandlerleddet, som igjen får med seg de ansatte.

5. Åpningsfester

Et viktig tiltak for inkludering av ansatte, var hvordan omprofileringen av stasjonene ble gjennomført. Først og fremst ble alle stasjonsansatte involvert under ombyggingen av sin stasjon. Informant 3 fortalte at *“(...) istedenfor at det bare kom en gjeng med arbeidere, gjorde om og dro hjem, så var vi involvert i selve arbeidet (...)”*. Når stasjonene sto ferdig ombygget ble det holdt åpningsfester. Hver stasjon fikk planlegge sin egen fest, innenfor selskapets vide rammer. Flere av informantene la fokus på hvordan dette ble arrangert. Informant 4 la vekt på at *“(...) der vi som selskap sa at her har du verktøykassa, nå kan dere lage deres egen fest. Det var jo noe av det beste vi kunne gjort”*. Dette bekreftes av informant 2, som sa at han *“(...) synes jo dette var veldig gøy å være med på og bygge noe nytt som egentlig er helt ukjent for det norske folk”*.

Ved at omprofileringen foregikk på denne måten ble det skapt positivitet i lokalsamfunnet, dog viktigst av alt, fikk ansatte et personlig eierskap til merkevaren. Slik det fremkommer i 2.2, Betydningen av ansatte, forsto Saabs ansatte at deres innsats bidro til å styrke merkevarens konkurransedyktighet. På lik linje kan en dra paralleller til Circle K sine ansatte og deres bidrag før og under åpningsfesten.

6. TV-kampanje

Et resultat av Skyfall-prosjektet var hvordan Circle K Norge skulle markedsføre endringen, blant annet med TV-kampanjen “Nytt navn, samme folka”. Dette kom frem da informant 6 ble spurt om Skyfall sto for TV-kampanjen.

I: Og den kampanjen, den tv kampanjen, det var noe som kom frem i Skyfall gruppen?

IO: Ja, både hva de skulle si, hva de skulle gjøre, hva de skulle ha på seg.

Til tross for at dette i utgangspunktet var et eksternt kommunikasjonsiltak, ser vi det relevant å inkludere den med i våre funn. Årsaken er at kun stasjonsansatte ble benyttet i filmingen. En lot vær å ta i bruk skuespillere eller ledelsen, da det var et ønske om å fremme det lokale og vise at det var de samme folka. Informant 6 vektla at “*Vi tonet ned lederskapet da, den var veldig sekundær. Og da skulle det være lokal gjenkjenning, det var samme folka, og det var viktig for oss å få frem. (...) Det sto veldig langt fremme for oss, skulle vi lykkes. Det var å fronte de som faktisk var ute på stasjonen, møte kundene våre*”.

Man kan anta at ansattes deltagelse i kampanjen, ikke bare var gøy for de det gjaldt, men også for ansatte som ikke var med. På lik linje med Skyfall kan følelsen av inkludering økes når det benyttes “folk som en selv”.

Tiltakene som har kommet frem viser at lederskapet ble tonet ned og alle ansatte ble inkludert gjennom prosessen. En fikk lov til å ta del i oppbyggingen av merkevaren og dette skapte en følelse av eierskap og stolthet. Ytterligere kan man anta at disse har spilt en vesentlig rolle i å 1) håndtere endringsmotstanden som var, og 2) avverge potensiell motstand i å oppstå.

4.2.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan bidro involvering av ansatte til avverging av fallgruver ved merkevareendring?

Fallgruvene vi har tatt utgangspunkt i ble presentert av Gotsi og Andriopoulos (2007), slik de nevnes i punkt 2.6 Fallgruver ved “Corporate rebranding”. Formålet ved dette forskningsspørsmålet var å avdekke hvordan Circle K sto i forhold til disse. Videre drøftes det hvordan involvering av ansatte bidro til å avverge fallgruvene. Fallgruvene blir presentert og drøftet hver for seg. Kondensering av funnene ses i vedlegg IV: Fallgruver kondensering.

Fallgruve 1: Disconnecting with the core

Her var det interessant å se at kjernen fra Statoil til Circle K ikke hadde endret seg stort, slik det ble oppfattet. Det kom frem at kjernen ved selve stasjonsdriften opplevdes lik eller forsterket hos noen av våre informanter. Informant 2 bemerket at “(...) *det er jo egentlig suksesshistorien til merkevareskiftet, det var at de ikke gjorde så store endringer. Vi endret farge og vi endret navn, det var det vi gjorde eller så var vi akkurat det samme*”. Informant 3 la videre til “*Ja, også kanskje enda til og med bedre da (...) Det ble litt mer fokus på de ansatte, rett og slett, enn i forhold til hva det var i Statoil. Ja, hver enkel ansatt på ble sett på en annen måte da*”. Derav kan kampanjen “Nytt navn, samme folka”, ikke bare ses på som et markedsføringstiltak, men også som et tegn på at kjernen var som før.

Derimot kom det frem i et av intervjuene at selskapets kjerneverdier oppfattes som svært endret.

Nei, det er annerledes, det er helt klart. Både i kjerneverdiene i det at vi er i en litt annen situasjon i dag enn hva vi var i 2013. Det er mye mer fokus på miljø, mye mer fokus på hvordan vi skal løse utfordringene, det var ikke et tema i 2013. Da var det bare å kjøre på, selge som f... . Mens nå er vi veldig sånn, ja vi ønsker å være mest mulig politisk korrekt med det vi gjør. (6)

Her kan det være viktig å bemerke at informantene som følte at kjernen var lik eller forsterket er direkte knyttet til stasjonsdriften, og derav ser kjerneverdiene i lys av dette. Informant 6 har en høyere stilling i selskapet, noe som kan bidra til at han oppfatter kjernen fra et annet perspektiv. Da det er sagt bekreftet informant 6 at kjernen av stasjonsdriften var forsterket. Han la videre til

at *“I tillegg så er vi mer hardcore, altså det er mer retail orientert. Statoil var bare opptatt av å selge mest mulig drivstoff. Nå er vi opptatt av sunn mat, opptatt av et bredere sortiment, bedre, kan du si, kundelojalitetsprogram”*.

Flere av informantene poengterte så at bensinstasjonene opplevdes å være en mindre vesentlig del for Statoil, det store oljeselskapet.

Men det vi fikk da, var at vi gikk jo fra en eier som på en måte når de la frem kvartalsrapportene sine, så var jo vi på en seksogtyvende plass etter komma i den resultatrapporten og ofte som en fotnote på side fem og sytti eller noe sånn. (4)

Men samtidig så var vi (Statoil Fuel Retail) en liten fotnote i Statoils regnskap. Når de hadde generalforsamlingen så tror jeg ikke det var stasjonene (nedstrømsvirksomheten) de var opptatt av, for omsetningen der var veldig liten, det var bare noe som skjedde der nede. (6)

Dermed er en mulig årsak til den forsterkede kjernen, at detaljhandelen nå er i kjernevirksomheten til et selskap med hovedfokus på retail. Det blir lagt vekt på at Circle K har bedre kunnskap om drift av bensinstasjoner, kontra Statoil som brukte stasjonene for å være synlig i markedet. Dette kan samt ses opp imot identitet. Informant 2 påpekte at *“Det er jo litt fordelen med at de gjorde et merkevareskifte, at vi ikke heter Statoil den dag i dag og at vi fikk jo distansert oss mer fra selve oljeselskapet. Og bli mer kjent for våre produkter og tjenester og ikke kjent for at vi pumper opp olje”*. Ved at man skilte seg ut fra Statoil, fikk man en egen identitet i markedet, noe som til gjengjeld kan påvirke den interne identiteten og selskapets kjerne.

På en side virker det som at den forsterkende kjernen kom naturlig. Fokuset til det nye selskapet sto mer i samsvar med ansattes oppfattelse av detalj-virksomheten slik den allerede var. På den annen side bør ikke den naturlige forandringen tas for gitt. Dersom Circle K ikke hadde fått ansatte over på sin side, ville det ha forekommet en større motstand og, en kan anta, et større savn til den originale kjernen. Dermed kan det påstås at tiltakene som kom frem ved første

forsknings spørsmål var vesentlig for å avverge denne fallgruven.

Fallgruve 2: Stakeholder Myopia

Allerede før implementeringen av merkevareskiftet var det planlagt å involvere ansatte i endringsprosessen. En var klar over at dette var avgjørende for å lykkes. Informant 4 fastslo at *“Ja, det var en helt klar strategisk plan. Så noe mer vellykket enn den tror jeg du skal lete lenge etter”*. Dette bekreftes videre av informant 6 som sa *“(…) Og vi gjorde en god jobb. I forhold til det å planlegge godt og involvere og inkludere ansatte og forhandlere, spesielt da. Det tror jeg egentlig er nøkkelfaktoren til å lykkes”*.

Hvordan denne strategien påvirket selskapets andre interessenter kan ses i lys av flere perspektiver. Først og fremst klarte man å kapre kundene gjennom det lokale engasjementet, skapt av de ansatte. Dette førte til resultat, som videre tilfredsstilte aksjonærene. Ofte kan det være vanskelig å velge hvor en skal rette mest fokus mot; aksjonærer eller ansatte. Slik informant 6 fastslo, bør man her tenke begge deler.

Det med aksjonærer er jo viktig. Hvis ikke aksjonærene er happy med det vi gjør så får vi jo ikke penger til å investere/reinvestere. Så hva som kommer først, å tilfredsstille aksjonærene eller ansatte, det er litt vanskelig å si. Stort sett når ansatte er tilfreds så skaper det resultat i seg selv. Jeg tror at her må man tenke begge deler. (6)

Videre la han til at *“(…) ved å skape det engasjementet så tror jeg også at vi vil klare å skape resultat. Og gjennom det, skape de resultatene som aksjonærene våre forventer”*. Dette støtter opp under antagelsen om at bruk av menneskelige ressurser påvirker det finansielle, slik det nevnes i punkt 2.6.2, Fallgruve 2.

Ytterligere kan man se på franchisetakere som en egen interessentgruppe, da de både står mer selvstendig i stasjonsdriften og er en viktig ressurs.

[Selskapet] tar til seg lærdom og ser på oss sånn sett som en ressurs og det er kjekt. Det gjør jo at vi også på en måte føler at vi er med, at vi faktisk har en påvirkningskraft og det er jævlig

viktig. (...) vi var veldig i tvil på om de ville bruke forhandlerne som en ressurs da, altså de har enda mer å gå på for all del, men de har blitt flinkere til å bruke oss som en ressurs og som en sparringspartner. (5)

Slik det har kommet frem tidligere, er det vesentlig å få med seg disse i endringsprosessen da de spiller en stor rolle i om stasjonsansatte engasjeres eller ei, som igjen har stor påvirkning på resultat. Samt innehar franchisetakere mye relevant kunnskap. Ved at selskapet, blant annet, arrangerte Skyfall-prosjektet fikk man utnyttet denne kompetansen til fordel for å nå sine kunder.

Informant 1 fortalte at *“Det var en så komplett prosess med stakeholdere og mange avdelinger, så var det mange ting som skulle gå i hop, og det funket utrolig bra”*. Ved at selskapet har lagt mye fokus på sine ansatte, kan man anta at de har unngått fallgruven om nærsynhet.

Fallgruve 3: Emphasis on labels, not meanings

Under drøftelsen av fallgruve 1 ble det fastsatt at ansatte oppfattet kjernen som forsterket. Vi drøfter herved under antagelsen om at nye og ukjente “merkelapper” ikke fant sted. Slik informant 2 nevnte så *“(...) fikk [ansatte] egentlig beskjed om at ‘dere skulle gjøre akkurat det samme som dere hadde gjort de foregående årene og dere skulle ikke gjøre noe annerledes’”*. Da det er sagt ble “merkelappene”, som allerede eksisterte, styrket. Det kom frem at “rask og vennlig service”, som også var å finne under Statoil, ble mer formalisert. Det ble lagt større fokus på ansatte og deres rolle i butikk. Blant annet fortalte informant 3 at *“(...) Den nye opplæringspakka til Circle K, så var det fokus på deg som ansatt (...) hva du som person skulle gjøre for å være en del av Circle K”*.

Til tross for at det ikke ble identifisert nye “merkelapper” under merkevareendringen, kan det likevel være gunstig å ha en god kommunikasjons funksjon. En kan anta at “merkelappenes” betydninger fort kan svinne hen, under en omfattende endringsprosess. Ved å legge vekt på forhandler-rådets rolle, kan “merkelappenes” budskap lettere opprettholdes. For å støtte opp under dette, viser vi hva informant 6 svarte, da han ble spurt direkte om denne fallgruven:

Det hjelper ikke hva vi greier å skape i ledergruppen, eller i Europa da, der vi får mye av direktivet fra, hvis vi ikke greier å få det helt ut. Og det er vanskelig vil jeg si, absolutt. Men vi har bra kanaler som vi styrer etter. Vi har jo selvfølgelig salgssjefene som jobber mest ut mot stasjonene. Og så har vi forhandler-rådet, der samler vi alle forhandlerne i alle distriktene, fire ganger i året, der vi diskuterer akkurat slike strategier. (6)

Dog er ikke alle stasjoner like flinke til å leve opp til denne “merkelappen”. Informant 5 påpekte at “(...) de kunne kanskje vært flinkere der til å følge opp det. Jeg føler vel at det er veldig varierende hva kunden opplever fra stasjon til stasjon per i dag. For det er på en måte kjerneverdier for selskapet, så de kan alltid være flinkere til å evaluere seg selv og se hva de kan gjøre bedre”. Dermed bør “emphasis on meanings, not labels” være et arbeid en ikke bare har fokus på under merkevareendringen, men likeså i endringens kjølevann.

Fallgruve 4: One company, one voice - the challenge of multiple identities.

Stasjonene til Circle K kan ses på som ulike departementer, med hver sin subkultur, slik teorien belyser ved punkt 2.6.4, Fallgruve 4. Det kan da antas at risikoen ved å representere den nye merkevaren ulikt, var tilstede. Dermed var det viktig at selskapet, ikke bare etablerte klare retningslinjer, men også formidlet dette på tilpasset vis. Informant 5 la vekt på at:

(...)hvis ikke de lokale stasjonene (...) har den samme oppfatningen av hva rask og vennlig service er, som nabo-stasjonen, så sliter vi litt. Rask og vennlig service, vil det si at det er maks to i kø før du får på en kasse til eller skal det være femten i kø? Det er en viss forskjell på det, så det er klart det er viktig at selskapet etablerer da, okay hva menes da med rask og vennlig service? (5)

Ses det, nok en gang, til forhandler-rådet, samt salgssjefene, kan bruk av slike ledd gjøre det lettere å tilpasse kommunikasjonen ut.

Ytterligere kan det være hensiktsmessig å bemerke seg utfordringen av Norges langstrakte land. Til tross for lang ventetid mellom første og siste stasjons-omprofilering, var det en felles identifisering til Circle K. Informant 3 påpekte at hun “syntes det [omprofileringen] gikk ganske

smertefritt (...) det var ikke sånn at 'nei vi er fremdeles Statoil og dere har blitt Circle K'. Det var ikke noe skille der (...) vi var alle Circle K egentlig, allerede da. Vi hadde bare Statoil i masta". I tillegg kan detaljhandelens egen identitet i markedet ha styrket den interne identiteten, slik det nevnes ved første fallgruve.

Dog var det vesentlig at selskapet sådde frøene for en felles identitet. Her vil vi påstå at tiltakene, nevnt ved forskningsspørsmål 1, har spilt en rolle, deriblant åpningsfestene. Ved at stasjonene implementerte en del av sin kultur, fikk man mulighet til å identifisere seg mer med merkevaren. Ser man dette i lys av de resterende tiltakene, kan det antas at det raskt ble dannet en felles identitet.

Til sist kan man merke seg de globale utfordringene ved selskapets identitet. Circle K, som merkevare, representerer detaljhandel på tvers av kontinenter og står derav overfor samtlige kulturer. På lik linje med "rask og vennlig service" på alle stasjoner, skal Circle K være samme merkevare i Norge som i Japan. Likevel kan det antas at ulike lands – og subkulturer skaper problemstillinger rundt bearbeidelsen av merket. For å avslutte viser vi til informant 5 sitt utsagn:

(...) de forventer at ting skjer med en gang og de tar beslutninger som gjelder hele Europa, og globalt, og som kanskje ikke er like smart da lokalt i Norge. Ikke det at vi er så spesielle, men det er klart at alle land har jo sine spesielle kulturelle forhold (...) man bør kanskje ikke gjøre ting helt på samme lesten (...) Det kan være faktisk en, ikke et konkurransefortrinn, men faktisk en ulempe faktisk hvis man ikke er obs på det. Føler jeg da, det er min personlige mening. (5)

5.0 Konklusjon

Slik det nevnes innledningsvis tok Circle K over folkekjære Statoil. Da dette var vemodig for oss som kunder, var det en stor forandring for selskapets medlemmer. Her tok Circle K grep og implementerte tiltak som skulle gjøre endringen lettere. Blant annet ble Skyfall-prosjektet igangsatt for å knytte selskapets ulike ledd, i mål om å finne en implementeringsstrategi best egnet for alle interessenter. Da resultatet av dette var synlig eksternt, i opprettholdelsen av markedsandeler og posisjon, er det viktig å bemerke de interne resultatene av involvering og eierskap.

Først og fremst er intern kommunikasjon grunnmuren for all endring. En kan ha mang en strategi og intensjon om å engasjere sine ansatte, dog forblir dette nytteløst ved mangelfull formidling. Kommunikasjonsprosessen bør tre i kraft lenge før endringens implementering, og dette var å finne hos Circle K. Allerede ved børsnotering var det en indikasjon på fremtidens planer. Da Statoil Fuel & Retail ble kjøpt opp, var selskapet raskt ute med klar og tydelig informasjon om endringen som var på vei. Ved at ansatte nå fikk en dato å forholde seg til ble det skapt nysgjerrighet, samt tid til å resonnerer over oppkjøpet. Dette la til grunn en naturlig forståelse for endringen som ble implementert. Derav oppsto det ingen tung motstand som var vanskelig å overvinne. Motstanden som var å finne, derimot, lå hos ansatte med sterke tilknytninger til Statoil. Endringens natur, intern kommunikasjon og tiltakene som ble satt i gang dempet konsekvensene av denne.

Samtidig opplevdes det gunstig å skille seg ut fra oljeselskapet, til fordel for en egen identitet. Med dette i betraktning var det lett for ansatte å identifisere seg med den nye merkevaren, gjennom “nytt navn, samme folka”. For å underbygge dette, ble tiltak som egne åpningsfester implementert hvor en fikk tilføyd et eget preg, som igjen på sin side styrket samholdet. Videre ga dette muligheter for å overføre deler av sin gamle kultur over til det nye. En større aksept for endringen ble oppnådd, og motstanden en opplevde falt ifra. På lik linje var Skyfall-prosjektet en del av denne overgangen, da man tok til seg ekspertise og kunnskap fra de foregående årene inn i fremtiden. Med hjelp av disse tiltakene fikk man tatt hånd om fallgruve 1.

Ytterligere er det en utfordring å få ansatte til å representere det nye merket like entusiastisk, samt at alle representerer dette likt som én identitet. Til tross for lang ventetid mellom første og siste stasjons-omprofilering, regnet alle seg selv som Circle K. Her kan engasjement skapt gjennom samhandlingen av alle tiltak, eksempelvis kick-off'ene og TV-kampanjen, vært grunnleggende. Likevel står franchisetakernes involvering svært sentralt, da de er å anse som ett av selskapets mellomledd.

Da selskapets mellomledd tolker og tilpasser informasjon ned til ansatte, er forhandler-rådet et betydelig tiltak å fremheve. Ikke bare var de en vesentlig årsak for lav endringsmotstand, men også en sentral bidragsyter for fallgruve 2, 3 og 4. Ved å sikre god intern kommunikasjon gjennom dette leddet, har man klart å engasjere denne interessentgruppen, opprettholdt selskapets "merkelapper" og deres betydning, samt selskapets identitet.

Gjennomførelsen av merkevareendringen skapte en følelse av felles identitet gjennom et kontinuerlig samarbeid, hvor alle ble inkludert. Ved å benytte ansatte fra alle ledd satte ledelsen "top-down" strategien til side, tilrettela for god kommunikasjonsflyt langs alle dimensjoner og imponerte Norge med sin merkevareendring.

I: La oss si, metaforisk sett, at Circle K ikke involverte (...) de ansatte så bra som de gjorde, ikke hadde åpningsfestene, ikke hadde Skyfall-prosjektet. Hva tror du effekten av det ville vært?

IO: De ville ikke greid å gjennomføre merkeskiftet, eller de ville greid å gjennomføre det, men ikke klart å få de resultatene de har fått. Alt sto og falt på det, helt overbevist. (...) jeg tror at kunden så at for oss så var det helt greit å bli Circle K. Vi likte oss like godt i Circle K som vi gjorde i Statoil. For oss så var det spennende å bli en ny kjede, samtidig som at kunden ikke skulle oppfatte noe annerledes i forhold til hva de hadde opplevd tidligere. (...) Så nei, det ville helt klart ikke fungert hvis de ikke hadde gjort et forarbeid som var nøye planlagt. (5)

I: Så ja, du vil si at ansatt involvering var rett og slett alfa og omega?

IO: Ja, i fra mitt ståsted så er det helt åpenbart da, at hadde de ikke klart å få med seg de ansatte så hadde de aldri klart å gjennomføre det merkeskiftet. (5)

“Nei, nøkkel, kan du si, «key» faktorene det var å involvere ansatte, og de gjorde en fantastisk jobb. Det hadde aldri gått hvis ikke de var så positive til det her. Det var veldig spennende da, og det skapte stort engasjement. Også er det planlegging som er nøkkel til all suksess. Planlegge og involvere de rette personene til riktig tid.” (6)

5.1 Videre forskning

Denne bacheloroppgaven har hatt et overblikk over hvordan ansatte har blitt involvert og benyttet i Circle K sin merkevareendring, og hvordan dette har stått i forhold til endringsmotstand og kjente fallgruver. For å bygge videre på dette kan det være lærerikt å se nærmere på endringens stegvise prosess, om andre forhold dukker opp, og hvorvidt disse motsier eller forsterker funn ved denne oppgaven. Videre kan det være interessant å undersøke samme tema, men med et kundeperspektiv: Hvordan har involvering av ansatte direkte påvirket kundene og deres tilfredshet?

Ytterligere kan det tas et steg utover og se merkevareendringen på et globalt plan. Her kan man se på hvordan merkevaren har blitt implementert i andre land og sammenligne på tvers av landegrenser. Deretter er det mulig å se på hvordan kulturforskjeller påvirker drift og ansattes identifisering.

5.2 Kritikk til eget arbeid

Selvkritikk er en vesentlig del av forskning, men der hvor man er en uerfaren forsker, slik som oss, kan dette være en seig kamel å svelge. Dog har vi forsøkt å stille oss kritiske til hver minste detalj, og ser i ettertid enkelte forhold vi burde ha gjort annerledes.

Som ekte studenter har prokrastinering vært en følgesvenn gjennom tre år, og bacheloroppgaven har fått en liten smaksprøve av denne delikatessen. I ettertid ser vi klart at vi burde ha lagt opp tiden litt bedre for å spare familiemedlemmer, og oss selv, stress - og frustrasjonsutbrudd.

Vi burde kanskje hatt en større utvalgsgruppe, med flere stillingsbeskrivelser. På denne måten ville vi jobbet med flere perspektiver og fått et mer helhetlig inntrykk. Våre funn ville dermed stått sterkere. Videre undervurderte vi tiden det tok å planlegge passende tidspunkt med alle informanter og dette resulterte i at vi mistet noen. I tillegg var tiden for kort til å finne erstatninger.

Da vi er uerfarne intervjuere merket vi utfordringer her. Ved de første intervjuene satt vi med en grad av usikkerhet rundt “probing” teknikk. For å ikke virke påtrengende turte vi ikke å grave dypere i informantenes svar. Dette vil dermed påvirke funnene vi har fått, til en uviten grad.

Til sist ser vi at oppgaven muligens har hatt et litt overfladisk blick på endringsmotstand og fallgruver. Derav kunne det vært lurere og snevre inn synet på én av disse. På denne måten kunne vi fått en dypere forståelse for hvordan dette sto i samsvar med tiltakene.

6.0 Litteraturliste

- Ashforth, Blake, Spencer H. Harrison og Kevin G. Corley. 2008. "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions." *Journal of Management* 34 (3):325–74. Lesedato 30. mars 2019: doi:10.1177/0149206308316059.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2018. *Kvalitative Metoder for Markedsføring og Organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bergstrom, Alan, Dannielle Blumenthal og Scott Crothers. 2002. "Why Internal Branding Matters: The Case of Saab." *Corporate Reputation Review* 5 (2/3): 133–43. Lesedato 05. mars 2019: doi:10.1057/palgrave.crr.1540170.
- Boyd, G. og M. Sutherland. 2006. "Obtaining Employee Commitment to Living the Brand of the Organisation." *South African Journal of Business Management*, 37 (1): 9–20. Lesedato 30. april 2019:
[https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/2547/Boyd_Obtaining\(2006\).pdf?sequence=1](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/2547/Boyd_Obtaining(2006).pdf?sequence=1)
- Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2013. *Kommunikasjon for Ledere og Organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Buick, Fiona, Deborah Blackman og Samantha Johnson. 2018. "Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change." *Australian Journal of Public Administration*, 77 (2): 222–35. Lesedato 09. april 2019: doi:10.1111/1467-8500.12293.
- Couche-Tard. Welcome to the New, Global Circle K. Lesedato 31. mai 2019:
<https://corpo.couche-tard.com/en/our-company/our-brands/global-circle-k/>.
- Edmonds, John. 2011. "Managing Successful Change." *Industrial and Commercial Training*, 43(6):349–53. Lesedato 18. april 2019: doi:10.1108/00197851111160478.
- Erlie, Bente. 2015. *Intern Kommunikasjon - Planlegging og Tilrettelegging*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gotsi, Manto og Constantine Andriopoulos. 2007. "Understanding the Pitfalls in the Corporate Rebranding Process." *Corporate Communications*, 12 (4):341–55. Lesedato: 31. mars 2019:

doi:10.1108/13563280710832506.

- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhold Silkoset. 2017. *Metode og Dataanalyse - Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Hennestad, Bjørn og Øivind Revang. 2017. *Endringsledelse og Ledelsesendring: Fra Plan Til Praksis*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Ind, Nicholas. 2003. "Inside out : How Employees Build Value." *Brand Management*, 10(6):393–402. Lesedato 02. april 2019: doi: 10.1057/palgrave.bm.2540136.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og Endringsledelse*. 2. utg. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kennedy, Sherril H. 1977. "Nuturing Corporate Images: Total Communication or Ego Trip?" *European Journal of Marketing*, 11(3):119–64. Lesedato 05. april 2019: doi:10.1108/EUM0000000005007.
- Krumsvik, Rune Johan. 2013. *Forskningsdesign og Kvalitativ Metode - Ei Innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, Steinar. 2007. *Doing Interviews*. London: SAGE Publications Inc.
- Leuthesser, Lance og Chiranjeve Kohli. 1997. "Corporate Identity: The Role of Mission Statements." *Business Horizons*, 40(3):59–66. Lesedato 10. april 2019: doi:10.1016/S0007-6813(97)90053-7.
- Malterud, Kirsti. 2012. "Systematic Text Condensation: A Strategy for Qualitative Analysis." *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(8):795–805. Lesedato 12. mai 2019: doi: 10.1177/1403494812465030.
- Merrilees, Bill og Dale Miller. 2008. "Principles of Corporate Rebranding." *European Journal of Marketing*, 42(5/6):537–52. Lesedato 16. mars 2019: doi:10.1108/0300560810862499.
- Morsing, Mette og Jan Kristensen. 2002. "The Question of Coherency in Corporate Branding – over Time and across Stakeholders." *Journal of Communication Management*, 6(1):24–40. Lesedato 12. mars 2019: doi:10.1108/13632540210806919.

- Muzellec, Laurent, Manus Doogan og Mary Lambkin. 2003. "Corporate rebranding - an exploratory review." *Irish Marketing Review*, 16 (2):31–39. Lesedato 09. mars 2019: https://www.academia.edu/1461036/Corporate_rebranding-an_exploratory_review
- Nielsen. Servicehandelsrapporten 2018. Lesedato 31. mai 2019
<https://www.nielsen.com/no/no/insights/news/2018/servicehandelsrapporten-2018.html>.
- Oxford Dictionaries. Change. Lesedato 05. april 2019:
https://en.oxforddictionaries.com/definition/change?fbclid=IwAR2_qs5tOnH2EGdWLYHh_qKECKKxU75YVJtyfyGBGPP0pxQuDCfiPS0v6iRc.
- . Philosophy. Lesedato 10. april 2019.
<https://en.oxforddictionaries.com/definition/philosophy>.
- Stuart, Helen. 2012. "Living the Corporate Rebrand: The Employee Perspective." *Corporate Reputation Review*, 15(3):158–68. Lesedato 20. mars 2019: doi:10.1057/crr.2012.9.
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4. utg. London: SAGE Publications Inc.

Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

Vi vil gjerne starte med å takke deg for din tid og vi setter stor pris på all informasjon du kan gi. Vår oppgave handler om hvordan Circle K benyttet og involverte sine ansatte i merkevareendringen og vi har utformet to forskningsspørsmål for å gi oss svar på dette. Forskningsspørsmål 1: Hvordan ble (potensiell) endringsmotstand håndtert gjennom involvering av ansatte?

Forskingsspørsmål 2: Hvordan bidro involvering av ansatte til avverging av fallgruver ved merkevareendring?

Grunnspørsmål:

1. Ønsker du være anonym?
2. Er det i orden at vi tar opptak og transkriberer intervjuet?
3. Ønsker du kopi av det transkriberte materialet, samt godkjenne dette?
4. Hva er din rolle i selskapet? (anonymitet?)
5. Hva er dine generelle tanker rundt Circle K?

Forskingsspørsmål 1:

1. Hvordan ble det kjent for deg at Statoil skulle gjennom en merkevareendring?
2. Hva var dine tanker rundt dette (Statoil ble kjøpt opp av Couche Tard, og skulle bli Circle K)
3. Hva er din oppfatning av andres/dine ansattes tanker-holdninger-reaksjoner?
 - a. Generelt negativt eller positivt?

Endringsmotstand oppstår ofte når individer eller grupper i en organisasjon ikke ser behovet for endring. En legger gjerne uttrykk for motstand når en beveger seg fra det trygge og det gode. Motstand kan ofte vises i ulike grader, i form av å være skeptisk og gi uttrykk for negative holdninger, til å at man aktivt prøver å sabotere.

4. Kunne den generelle holdningen oppfattes som en endringsmotstand?
5. Hva er dine tanker rundt merkevareendringen nå?
6. Hva er din oppfatning av dagens holdninger og tanker blant dine ansatte/andre?
7. Hvorfor tror du at dine og andres holdninger har endret seg?
[Hvorfor tror du at dine og andres holdninger ikke har endret seg?]
8. Vil du si at ansatte generelt har vært involvert og engasjert i merkevareendringen?
9. Ble det gjort konkrete tiltak for å involvere og engasjere ansatte? (intern kommunikasjon, workshops og andre strategiske tiltak)
 - Hvis ja: Kan du utdype om disse?
Hva slags effekt tror du disse har hatt?

Dersom intervjuobjektet mener det ikke har eksistert endringsmotstand, i noe grad:

- 10.. Hvorfor tror du dette var tilfellet?
 - Gjorde ledelsen noe spesifikt?
 - Var den positive holdningen noe som kom naturlig?

Forskingsspørsmål 2:

Som du sikkert vet, er corporate rebranding en svært strategisk avgjørelse og implementeringen er både omfattende og kompleks. Mye av litteraturen viser til at ansatte er en veldig viktig interessant å forholde seg til, samt at en lett kan havne i fallgruver som kan ødelegge for merkevareendringen.

1. Hvilke fallgruver var dere opptatt av å avverge?
 - a. hvorfor?
2. Hvordan gikk dere frem for å unngå disse?
Med fokus på bruk av ansatte

Intervjuobjektets svar legger føringer for videre spørsmål. En ønsker å komme innom de fire fallgruvene presentert av Gotsi og A:

1. Disconnecting with the core
2. stakeholder myopia
3. emphasis on labels, not meanings
4. one company, one voice - the challenge of multiple identities

Vedlegg II: Koding

Anse som fravær av motstand

Anse som forekomst av motstand

- Ja hos meg som person så var det litt sånn her, at det ble jo veldig internasjonalt da og voldsomt sånn, det her i lille Norge skulle liksom være en del av noe veldig verdensomfattende. Det var kanskje litt skremmende da, men nødvendigvis ikke negativt.
- Folk var generelt skeptiske, men ingen sånn ... ja det var jo ikke noe typ protester eller sinne eller, nei jeg tror egentlig alle var litt sånn ... ja naturlig skeptiske
- Altså det var jo skeptisme, på servicekontoret så opplevde vi kanskje ikke den store skepsisen, annet at vi visste det ville komme en nedbemanning og det er jo i seg selv litt ... men ute på stasjonene så var det litt skepsis, får vi penger nå, hva vil jeg gjøre, hva blir kontrakten videre, sånne type ting. Men viljen til endring tror jeg ble litt sånn godt balansert i forhold til at ok vi fikk store midler til å pusse opp stasjonene. Og da var det sånn «ok da blir jeg satset på» ... og det tok av litt den skepsisen og den endringsmotstanden.
- Så vi oppfattet ikke noe stor, unison motstand mot den endringen. De bare skjønnte at det kom. Også hadde vi en modningsprosess fra vi ble kjøpt opp, så visste jo ... når vi ble skilt ut av Statoil, så hadde vi bare Statoil navnet frem til 2019, da fikk vi ikke lov til å bruke Statoil navnet lenger. Så alle visste at det ville komme en endring. Så vi hadde en god modningsprosess
- Ja, det vil jeg være enig med deg i at det kan man kalle for litt endringsmotstand. Fordi du visste jo egentlig ikke, du gikk jo litt ut i det ukjente, du visste egentlig ikke hvem er det du velger, hva skjer, hva vil dette bety for oss og det er jo vel egentlig en sånn endringsmotstand som du nevner
- For de faste, litt eldre, så tror jeg det tok litt lenger tid. Der var kanskje skepsisen større, endringer er jo kanskje litt verre jo eldre du blir.
- Det er jo gjerne litt delt da for du går fra et norsk eid selskap til et kanadisk selskap, med en litt annen kultur. Der har de litt mindre fokus på disse godene som vi hadde. Så det er nok fortsatt noen som henger igjen etter, som skulle nok gjerne ha vært ... som ser seg tilbake, men jeg tror mesteparten synes dette er helt ok.
- Ja det var jo de som bare «nei fysj og fæi» ... kanskje av den eldre generasjonen da, både kollegaer og ansatte, de var veldig ... eller ikke veldig da, men altså de var skeptiske. Unge ansatte som kanskje hadde hørt om Circle K eller altså hørt om Couche-Tard, hørt historien bak eierne våre, de var litt sånn mer positive

Skyfall

Kick-off Europa

Kick-off Fylke

Åpningsfest

Forhandler-rådet

TV-kampanje

«Også lagde de en gruppe av som var med i denne prosessen og **staket ut kursen**»

«Den besto av ansatte på stasjonen, forhandlere, ansatte på servicekontoret, salgssjefer. Og da skulle vi jobbe med noen teser, ti spørsmål hvordan man skulle løse alt fra uniform, hvordan vi skulle informere ut på stasjonene. Hvordan aktivitetsdagene skulle være. Og selve markedsføringen.»

«Jeg var jo kalt inn på en ... en sånn Halleluja samling på [latter] På Fornebu, der de skulle presentere for alle forhandlerne. Så der var jo hele Europa samlet, alle daglig ledere og presse-takere og sånt for å ansatte på diverse hovedkontor var jo samlet der så da presenterte de jo, så ble det sendt ut pressemelding etterpå.»

«Ja, også hadde vi en kick-off etterpå på fylkesnivå, hvor vi som ledere prøvde å formidle det samme budskapet som ble formidlet på Fornebu til alle ansatte. Det gjorde at ansatte fikk litt mer kjøtt på beinet og ble forklart hvorfor og at vi nå ble et globalt selskap som hadde tolv tusen utsalgssteder på verdensbasis. Vi ble større en Starbucks og de fikk stolthet i det. Når de da kunne føle at du jobbet for et selskap som var større enn de, da fikk de et eierskap til ting.»

«Så i et fylke med tjuetre stasjoner, så hadde vi tjuetre forskjellige fester da. Det som var så kult var at de ansatte fikk lov til å være med og vise seg frem, komme med sine meninger og det var jo en sånn stolthets reise og dag og feiring uten like ... Det var opp til hver enkelt stasjon og region å bestemme hva som skulle skje lokalt da.»

«Når stasjonene ble bygget om, fra Statoil til Circle K, så var det åpningsfester på alle stasjonene. De ansatte var involverte i, både prosessen under endringen og den åpningsfesten. Vi, som daglig ledere, reiste rundt på forskjellige stasjoner og hjalp til. Det var liksom en type fest da som gjorde at man, ja, ble involvert i ... istedenfor at det bare kom en gjeng med arbeidere og gjorde om og så dro de hjem, så var vi involvert i selve arbeidet da, altså at vi fikk mulighet til å pusse opp litt om man hadde behov for det når man skulle skifte fasaden.»

«Og så har vi forhandlerrådet, der samler vi alle forhandlerne i alle distriktene, fire ganger i året, der vi diskuterer akkurat slike strategier. Vi har nødt for hjelp av dem til å selge inn til andre forhandlere igjen. Så når de kommer ut på sine lokale distriktmøter, så er de talerøret for oss sammen med salgssjefene da. Men når noen fra forhandlerrådet gir en beskjed så er det en mer tyngde bak det enn når en salgssjef kommer.»

«Når vi gikk på tv brukte vi kun ansatte på stasjoner. Ikke noen fra servicekontoret, eller noen ledere. Vi tonet ned lederskapet da, den var veldig sekundær. Og da skulle det være lokal gjenkjenning, det var samme folka, og det var viktig for oss å få frem»

Kjerne

Interessenter

Betydninger

Identitet

«Vi startet jo med, dette med vårt DNA, som de tok helt ut med «Act with Pride», der hvor hver enkelt stasjon gjorde sin jobb. Det samme har de jo gjort med «My Voice», så de har jo prøvd å få inn det DNA'et på en god måte med å inkludere»

«At vi i den her merkevare skifte, så var det i media og alt, markedsføringa og alt sånn, så var det vi er de samme folk. Og det tenker jeg er jo veldig positivt, det er veldig min stil da. At vi er de samme menneskene, selv om vi har et nytt navn så er vi ... er vi som før»

«Ja, de samme rett og slett. Også kanskje enda til og med bedre da. I hvertfall ... for min del og der jeg var, både blant mine kollegaer som daglige ledere på andre stasjoner, og blant de ansatte. Det ble litt mer fokus på de ansatte, rett og slett, enn kanskje ... i forhold til hva det var i Statoil. Og viktigheten ... ja, hver enkel ansatt på ble sett på en annen måte da.»

«Det var en så komplett prosess med stakeholdere og mange avdelinger så var det mange ting som skulle gå i hop og det funket utrolig bra»

«Jeg tror det var det med de ansatte, og å få med seg franchisetakere. Så tror jeg de var veldig opptatt av hva kunden mente av oss, de involverte kunden, våre gjester, i forkant og hadde en del studier ... Det ble brukt mye ansatte i de reklamefilmene som ble vist.»

«Det med aksjonærer er jo viktig. Hvis ikke aksjonærene er happy med det vi gjør så får vi jo ikke penger til å investere/reinvestere. Så hva som kommer først, å tilfredsstille aksjonærene eller ansatte, det er litt vanskelig å si. Stort sett når ansatte er tilfreds så skaper det resultat i seg selv. Jeg tror at her må man tenke begge deler.»

«Vi fikk en sånn opplæringspakke da. Den nye opplæringspakke til Circle K, så var det jo fokus på deg som ansatt. Tror det var en fem punkt jeg, vi fikk en sånn her ... hvordan man skal være i butikken og litt sånne ting. Si velkommen til, og ting som vi som ansatte ... det var litt mer fokus på det da. Det skulle aldri være mer enn tre kunder i kø, før du skulle være i kassa. Litt mer sånn, hva du som person skulle gjøre for å være en del av Circle K.»

«Jeg fikk liksom aldri noe følelse av å bli noe overkjørt. Du fikk liksom være en del av endringen, og du fikk påvirket, i hvert fall opp til hver enkelt stasjon. Den dagen det ble markert for stasjonene, så fikk man være med på å bestemme en god del selv. Og det tenker jeg er positivt, både for daglige ledere og franchisetakere, at vi ikke bare ble overkjørt.»

«Det var jo mange stasjoner og det var jo lang ventetid mellom den første Circle K stasjonen kom opp til den siste Statoil stasjonen gikk ned, men i mellomtiden fikk alle en t-skjorte som det sto Circle K på. Ja det var inkluderende for alle»

«Jeg synes det gikk ganske smertefritt ... det var ikke sånn at «nei vi er fremdeles Statoil og dere har blitt Circle K». Det var ikke noe skille der. Det virket som at vi var alle Circle K egentlig allerede da»

Vedlegg III: Tiltak kondensering

Skyfall	
Besto av ansatte fra servicekontoret, salgssjefer, forhandlere og ansatte på stasjoner. Hensikten var å løse problemstillinger som uniform, intern kommunikasjon, markedsføring og gjennomføring	Det var selskapets måte å presentere merkeskiftet på, for å skape medhold og eierskap, samt sikre at endringen skulle gå bra. Selskapet satte pris på de gode ideene fra forhandlerne
En gruppe som staket ut kursen	
Kick-off Europe	
En samling for representanter fra Circle K Europe, med hensikt om å presentere merke for alle forhandlere.	Vi fikk presentert nytt navn, logo, utseende og hvordan det var blitt til.
Vi ble visst bakgrunnstall, årsak for endringen og hensikten fremover. Det var så opp til forhandlere å presentere dette videre til sine ansatte.	
Kick-off Fylke	
Det ble arrangert fylke kick-off hvor forhandlere formidlet budskapet fra Fornebu, videre til alle ansatte. Ansatte fikk mer forståelse og eierskap for merkevareendringen.	
Forhandler-rådet	
Alle forhandlere i distriktene, samles inn til et forhandler-råd fire ganger i året. Her diskuteres det hvordan man skal formidle direktivet fra ledelsen ut til stasjonene. Forhandler-rådet og salgssjefene er talerøret mellom ledelsen og stasjonene.	Ved at det skapes aksept i forhandlerleddet smitter engasjementet over på de ansatte. Forhandlere har stor påvirkningskraft på om ansatte blir positive eller negative til endringen.

Åpningsfest

Hver enkelt stasjon hadde sin egen fest, hvor de fikk lov å bestemme hva som skulle skje og de ansatte fikk komme med sine meninger. Dette skapte stolthet.

Det var åpningsfest for alle stasjonene, for å markere ombyggingen. De ansatte ble involvert både under ombyggingen og åpningsfesten, som skapte involveringsengasjement.

Selskapet lot hver stasjon lage sin egen åpningsfest, som var noe av det beste som ble gjort for å redusere endringsmotstand.

Aktivitetsdagene satte fokus på endringen og dette skapte positivitet i lokalmiljøet. Ansatte hadde det gøy og fikk ufarliggjort endringen overfor kundene.

For å få et vellykket merkevarskifte var de lokale kreftene viktig å benytte. Det lokale bidraget var suksessfaktoren. Hver stasjon hadde ganske vide rammer på utførelsen av aktivitetsdagen, men salgssjefene fungerte som en kontrollfunksjon

TV-kampanje

Stasjonsansatte fikk fortalt at de er de samme gode folka, bare med nytt navn. Det var en kjempesuksess

Lederskapet ble tonet ned og kun ansatte på stasjoner ble brukt. En ønsket å få frem lokal gjenkjenning

Vedlegg IV: Fallgruver kondensering

Disconnecting with the core	<p>Det ble ikke gjort store endringer. Det var fokus på å være det samme som før, bare med nytt navn og farge.</p> <p>Det er viktig å presisere at det var Statoil detaljhandel som ble solgt, ikke Statoil oljeselskapet. Vi gikk fra å være en fotnote på side 75 til å være en del av kjernevirksomheten. Den nye ledelsen har mer fokus på retail enn den tidligere ledelsen. I en verden med raske endringer er det en fordel å ha en ledelse som er tett på.</p> <p>Circle K har bedre kunnskap om drift av bensinstasjoner enn det Statoil hadde. Couche Tard kjøpte opp en kjede for å drifte det og tjene penger på det, i motsetning til Statoil som brukte bensinstasjoner for å være synlig. Circle K er villig til å prestere og driver kjeden raskere fremover.</p> <p>Når det kommer en ny eier så må man ta tak i bunnen først å gro den nye kulturen herfra. Ved at de fikk med seg ansatte så klarte de å styrke merkevaren og kulturen som medførte.</p> <p>Kulturen på stasjonen endret seg ikke under merkevaerskiftet. Da det er sagt, ønsket alle ansatte klar og tydelig informasjon. Dette var viktig.</p> <p>Merkevaerskiftet endret ikke den vi var. Vi markedsførte at vi er de samme folka. Vi er som før.</p> <p>Kjernen var det samme, og kanskje litt bedre. Det ble mer fokus på de ansatte i forhold til hva det var i Statoil. Hver enkel ansatt ble mer sett.</p> <p>Kjerneverdiene endret seg veldig. Vi er mer Retail. Vi er opptatt av sunn mat, bredere sortiment og bedre kundelojalitetsprogram. Vi må tenke nytt og nye folk måtte inn.</p> <p>Vi er stolte av å jobbe i Circle K, men Statoil er en viktig del av historien vår og kulturen derfra ligger fortsatt latent.</p>
Stakeholder Myopia	<p>Det var en strategisk plan å involvere ansatte</p> <p>Skyfall var en veldig god ide. Det er viktig at man benytter all kompetanse fra selskapet. Det sitter mye kunnskap på stasjonene som det er hurt å dra nytte av.</p> <p>Selskapet bruker forhandlere som en ressurs og sparringspartner. Dette er viktig da det er vi som skal drifte dette. Og vi føler vi er med og at vi har en påvirkningskraft.</p> <p>Det var en omfattende prosess med stakeholdere og avdelinger, og det funket utrolig bra.</p> <p>De var veldig opptatt av å få med seg franchisetakere og kunden i forkant.</p> <p>Det er vanskelig å si hva som er viktigst; aksjonærer eller ansatte. Men når ansatte er tilfreds, skaper det resultat og resultat tilfredsstiller aksjonærene.</p>

<p>Emphasis on labels, not meaning</p>	<p>Vi skulle være det samme, stå for det samme og gjøre det samme som de foregående årene, men med nytt navn og ny uniform.</p> <p>“Rask og vennlig service” ble formalisert med de nye eierne. Statoil var ikke så tydelig på denne verdien. Men Circle K kan bli flinkere til å følge opp dette på stasjonene. Det kan være veldig varierende hva kunden opplever fra stasjon til stasjon.</p> <p>De var flinke til å forklare hovedfokuset og hvordan dette skulle bli utført.</p> <p>Med den nye opplæringspakken til Circle K var det mer fokus på ansatte og deres rolle i butikken.</p> <p>Daglig ledere og franchisetakere ble ikke overkjørt, men fikk være med å bestemme en god del. Man var en del av endringen.</p> <p>Forhandler-rådet er en kanal som styrer kommunikasjon og strategien ut til stasjonene. En fra forhandler-rådet har mer tyngde bak seg når det gis beskjeder, enn hva en salgssjef har. Salgssjefer kan oppfattes som noen som bare er pålagt å gjennomføre tiltak, og skaper ikke mening for andre.</p> <p>Hvert år jobber et råd med en tiltaksplan som skal bedre samarbeidet mellom franchisegiver - og taker. Denne baserer seg på en spørreundersøkelse besvart av alle forhandlere, og her ser man forbedringspotensialet. Her samarbeider ulike rådsrepresentanter for å bevare og styrke dynamikken blant alle.</p>
<p>One company, one voice – the challenges of multiple identities</p>	<p>Selskapet satte rammene rundt åpningsfestene, men hver stasjon fikk muligheten til å utføre festen på sin måte.</p> <p>Det kan være en ulempe at ledelsen tar globale beslutninger, som ikke er like tilpasset Norge. Alle land er forskjellig og krever ulike løsninger.</p> <p>I begynnelsen var det vanskelig å forstå hvorfor navnet ble “Circle K”. Men så ble det kjent at navnet og logoen var en sammensetning av alle kjeder som ble kjøpt opp. Deler av det gamle ble brukt for å kjenne seg igjen i det nye.</p> <p>Det er viktig at selskapet etablerer klare retningslinjer, som alle stasjonene skal følge. “Rask og vennlig service” skal oppleves likt hvor enn kunden er. Selskapets retningslinjer, arbeidsmiljø og den daglige driften må følges opp og samsvare med hverandre.</p> <p>Til tross for lang ventetid mellom ombyggingen av alle stasjoner, fikk alle en t-skjorte med Circle K logoen på. Det var ingen skille mellom hvem som fortsatt var Statoil og hvem som har blitt Circle K. Alle ble inkludert og alle var Circle K.</p> <p>Det var trygt å være i Statoil, men Statoil Fuel & Retail var en liten fotnote i Statoil sitt regnskap. Stasjonene var en nedstrømsvirksomhet. Det var fornuftig å skille seg ut fra Statoil, og bli Circle K. De satser fullt på Retail og fordeler ressurser deretter.</p>