



Masteroppgave 2011

Er sparebankers omdømmebygging identitetsorientert?

av

Kari Synnøve Torkelsen & Sylvi Maldal

Avhandlingen er innlevert som del av Masterstudiet
i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vårsemester 2011

FORFATTER:

Kari Synnøve Torkelsen & Sylvi Maldal

VEILEDER:

Bjørn-Tore Blindheim

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Er sparebankers omdømmebygging identitetsorientert?

En casestudie av omdømmebygging i sparebanker.

EMNEORD/STIKKORD: Identitet, image, omdømme, omdømmebygging, måling, kommunikasjon, relasjoner, organisasjonsteoretiske perspektiv

SIDETALL: 108 ink. litteraturliste og vedlegg

STAVANGER, 14. juni 2011

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært en spennende og lærerik prosess fra idéfase og frem til slutføring og innlevering i juni. Vi har vært heldige å få jobbe med to spennende organisasjoner, Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank. De to lokale sparebankene har gitt oss mulighet til å danne et grunnlag for å utføre denne undersøkelsen. Vi har gjennom arbeidet med prosjektet fått større innsikt i sparebankers omdømmebygging, og et nytt perspektiv for måten de arbeider med omdømmebygging.

En stor takk rettes til vår veileder Bjørn-Tore Blindheim, ved Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger. Vi har fått god faglig støtte og veiledning gjennom hele prosessen. De gangene vi har stått fast i dette prosjektet har det vært motiverende å få råd og veiledning. Takk for konstruktive tilbakemeldinger og et godt samarbeid.

Vi retter en stor takk til våre familier, for støtte og forståelse i denne tiden. Det har vært hektisk og utfordrende å få tiden til å strekke til i hverdagen. Uten deres støtte hadde det ikke vært mulig for oss å kunne fullføre dette prosjektet. Tusen takk!

Til slutt vil vi også rette en stor takk til våre informanter i Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank som bidro med empirien til dette prosjektet. Vi takker for velvilligheten, og for at dere tok dere tid til oss i en travel arbeidshverdag.

Stavanger, juni 2011

Kari Synnøve Torkelsen og Sylvi Maldal

*"Vi set oss. Blir sittande ei god stund.
Reiser oss og går.
Nedi bakken snur vi oss
og ser tilbake på dei to stolane
som står der som var dei
slepte ned frå himmelen."*

(Halldis Moren Vesaas, sommer 1994, To kvite stolar)

Resymé

I litteraturen blir omdømmet beskrevet som umulig å styre. Samtidig fremgår det i ulike teorier at virksomheter bør drive med omdømmebygging, da et godt omdømme er vesentlig for de fleste organisasjoner for å kunne overleve i et konkurransepreget marked. Dette fremstår som et paradoks. For å belyse dette paradokset ble det i denne oppgaven tatt utgangspunkt i Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank sin omdømmebygging.

Formål og problemstilling

Oppgaven hadde to ulike formål. Det ene handlet om å komme frem til hvilken rolle identiteten hadde i omdømmebyggingen til Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank. Identitet er i litteraturen beskrevet som en nøkkelfaktor som virksomhetene bør basere omdømmebygging på, siden omdømme ikke lar seg styre. Det andre formålet med oppgaven var å forsøke å forstå identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging. Hensikten med dette formålet var å kunne forklare hvilke antakelser som lå til grunn for sparebankenes omdømmebygging.

Oppgavens problemstilling:

Hvilken rolle spiller identiteten i sparebankenes omdømmebygging?

Design, metode og analyse

Sparebankene ble i oppgaven sett på som en case. Målet med oppgaven var ikke å sammenligne bankene, men generelt å se på hvordan sparebanker jobber med omdømmebygging. I studiet ble det benyttet kvalitativ metode der det empiriske grunnmaterialet ble innhentet ved hjelp av dybdeintervjuer. Utvalget bestod av totalt åtte ansatte fra de to organisasjonene; syv fra Sandnes Sparebank og en i fra SpareBank 1 SR-Bank. I tillegg ble det foretatt telefonintervju av en informant i Stavanger Aftenblad og en i Sandnes Posten. En semistrukturert intervjuguide ble benyttet som verktøy i intervjuene. Det ble også gjort bruk av tilgjengelige informasjon fra bankenes hjemmesider, dokumenter på internett, og avisartikler, for å få en bedre forståelse av hvordan de to bankene fremstod utad ovenfor sine kunder, konkurrenter og andre forretningsforbindelser.

For å besvare problemstillingen ble det i fremstillingen av resultatene, skilt mellom visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, for å få en mer helhetlig forståelse

for sparebankenes identitet. Videre ble det i oppgaven sett på bankenes synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet, for å se hvor bevisste bankene var på kommunikasjonens rolle i omdømmebyggingen.

Resultater

Sparebankenes identitet spilte en sentral rolle i omdømmebyggingen, og bankene la ned mye arbeid i omdømmebygging. De var bevisste på å fremstå som konsistente utad i markedet, og innad i egen organisasjon. Bankenes identitet var ulike. Sandnes Sparebank baserte seg på å være en annerledes bank og SpareBank 1 SR-Bank baserte seg på å være en skikkelig bank. Sandnes Sparebank fokuserte mye på sitt spesielle grafiske trykk i profileringen av banken. Trykket var særegent og hadde en leken profil i fargene gult og sort, samt de brukte strekfigurer som illustrasjoner. SpareBank 1 SR-Bank hadde en tradisjonell profil i fargene blått, hvitt og rødt. De brukte mye bilder og rette linjer. Sandnes Sparebank var en relativt liten organisasjon og hadde en identitet som skilte seg ut. De var opptatt av å forvalte ressursene sine på riktig måte, for å kunne vise igjen blant konkurrentene. SpareBank 1 SR-Bank var med i en allianse som bestod av flere sparebanker, og hadde av den grunn mer ressurser til rådighet. De skulle også nå et større spekter av kunder. Utgangspunktet for de to bankene var derfor veldig ulikt. En kunne se at begge bankene mente at et godt omdømme var et konkurransefortrinn.

Det ble funnet belegg for at de tre ulike organisasjonsteoretiske perspektivene; det instrumentelle, institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet, kunne belyse noe av sparebankenes omdømmebygging. Dette da sparebankene var opptatt av både den formelle organisasjonsstrukturen, den uformelle organisasjonskulturen og omgivelsene som de opererte i, noe som også virket inn på identitetens rolle i omdømmebyggingen. Perspektivene var dermed å anse som komplementære forklaringer.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Oppgavens relevans.....	1
1.2 Valg av tema.....	2
1.3 Hensikten med oppgaven	2
1.4 Oppgavens oppbygning.....	4
2. Bakgrunn	5
2.2 Omdømmesærtrekk i finansnæringen	5
2.3 Hva vil det si å være en sparebank.....	6
2.4 Fakta om Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank.....	6
3. Teori om omdømmebygging	10
3.1 Generelt om omdømme.....	10
3.1.1 Identitet, image og omdømme	11
3.1.2 Omdømmebygging	18
3.1.3 Oppsummering av teori om omdømmebygging	28
3.2 Tre organisasjonsteoretiske perspektiv.....	29
3.2.1 Det instrumentelle perspektivet.....	29
3.2.2 Det institusjonelle perspektivet.....	31
3.2.3 Det ny-institusjonelle perspektivet.....	34
3.3 Utdypning av problemstilling.....	36
4. Design og metode	39
4.1 Forskningsdesign.....	39
4.2 Metodevalg.....	42
4.2.1 Datainnsamling.....	44
4.2.2 Resultat og analyse av data.....	45
4.2.3 Kort om informantene i Sandnes Sparebank.....	45
4.2.4 Kort om informanten i SpareBank 1 SR-Bank	46
4.2.5 Søk på artikler i databasen	46
4.2.6 Validitet og reliabilitet.....	46
4.2.7 Nøytralitet.....	48
5. Resultater og analyse	50
5.1 Hvordan arbeider sparebankene med identiteten?	50
5.1.1 Visuell identitet: Synlige identifikasjonssystemer	50
5.1.2 Organisasjonsidentitet: Organisasjonsmedlemmenes perspektiv.....	54
5.1.3 Virksomhetsidentitet: Ledelsens perspektiv	57
5.2 Identitet og virksomhetskommunikasjon.....	61
5.2.1 Synlighet.....	62
5.2.2 Egenart.....	64
5.2.3 Ekthehet	66
5.2.4 Åpenhet.....	70
5.2.5 Konsistens.....	71
5.2.6 Mottakelighet	72

6. Drøfting	74
6.1 Hva kjennetegner sparebankenes identitet og omdømmebygging?	74
6.1.1 Hva kjennetegner identiteten?	74
6.1.2 Hva kjennetegner sparebankenes omdømmebygging?	76
6.2 Hvordan forstå identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging? 80	
6.2.1 Et resultat av et erfart problem?.....	80
6.2.2 Et resultat av en gradvis tilpasning til gjeldende normer og verdier?.....	83
6.2.3 Et resultat av at bankene vil fremstå som legitime?	85
6.2.4 Hvilket perspektiv har størst forklaringskraft?.....	89
7. Konklusjon	95
7.1 Fra hodet til hale.....	95
7.3 Implikasjoner for sparebankers omdømmebygging	96
7.4 Begrensninger ved studiet.....	97
7.5 Forslag til videre forskning.....	97
8. Referanser	99
9. Vedlegg	104
9.1 E-post til intervjuobjektene	104
9.2 Intervjuguide	105

Figurliste

Figur 1: Byggesteiner for virksomhetsidentitet, kilde: Brønn & Ihlen, 2009.....	13
Figur 2: Forholdet mellom identitet, image og forskjellige interessenter, kilde: Fombrun, 1996.....	15
Figur 3: Relasjonsutfall, kilde: Brønn & Ihlen, 2009.....	18
Figur 4: “The Root of Fame”, kilde: Fombrun & van Riel, 2004, 2007.....	23
Figur 5: Forskingsdesign, kilde: Blaikie 2010.....	39
Figur 6: Hjemmesiden til Sandnes Sparebank, kilde: www.sandnes-sparebank.no.	53
Figur 7: Hjemmesiden til SpareBank 1 SR-Bank, kilde: www.sparebank1.no.....	53
Figur 8: Fremsiden av årsrapporter fra 2010.....	60
Figur 9: Fordeling av verdiskaping, kilde: SpareBank 1 SR-Bank Årsrapport.....	68

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over sparebankenes identitet.....	50
Tabell 2: Oversikt over sparebankenes virksomhetskommunikasjon.....	61

"Your reputation is what people say about you when you're not in the room"

Jeff Besoz, grunnlegger av Amazon.com

1. Innledning

I denne masteroppgaven ønsker forfatterne å belyse temaet omdømmebygging. Det er tatt utgangspunkt i Sandnes Sparebank og i SpareBank 1 SR-Bank. Oppgavens fokus er rettet mot hvordan de to sparebankene driver omdømmebygging. Omdømmebygging er relevant for dagens organisasjoner, da Røvik (2007) fant at det er en av samtidens organisasjonstrender. Bakgrunnen for at forfatterne valgte dette temaet, hensikten med studiet og oppgavens oppbygning blir presentert i dette kapitlet.

1.1 Oppgavens relevans

Omdømmebygging er sentralt for de fleste virksomheter. Røvik (2007) mener at omdømmehåndtering er en av hovedtrendene i dagens organisasjonstenkning. Denne trenden handler om å presentere organisasjonen slik den fremstår best mulig utad overfor sine omgivelser. Selv om omdømmebygging er sentralt for dagens virksomheter, er det en idéstrøm. Det er ikke helt tydelig hva den går ut på, da det er veldig mange forskjellige ideer om omdømmebygging som sirkulerer. Røvik (2007) nevner blant annet merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, samfunnsansvar og design av visuelle symboler. Dette viser at omdømmebygging er et aktuelt tema for dagens bedrifter, og at det ikke finnes en enhetlig måte å drive omdømmebygging på.

Man kan stille spørsmål om hvorfor det er viktig at virksomheter driver med omdømmebygging. Teoretikerne, som har belyst emnet, påstår at et godt omdømme er en sentral immateriell ressurs for virksomheter, og at omdømmet har effekt på bedriftens økonomiske resultater (Fombrun & van Riel, 2004). Et godt omdømme, er særegent for virksomheten, og det er noe ens konkurrenter ikke kan kopiere (Brønn & Ihlen, 2009). Et godt omdømme bidrar til at man kan konkurrere i et tøffere marked. Det er også med på å minimere trusselen bedriften opplever når de får kritikk i media. Omdømme kan ses som en kapital som kan være en kilde til konkurransefortrinn (Fombrun & Rindova, 2000). Ut fra et slikt ståsted, er det av økonomiske hensyn viktig for bedrifter å drive omdømmebygging.

1.2 Valg av tema

Brønn & Ihlen (2009) har skrevet om omdømmebygging. Selv om dagens virksomheter er opptatt av å drive med omdømmebygging, mener de at det ikke er mulig å styre eget omdømme. Grunnen til at omdømmet ikke lar seg styre, er fordi omdømmet handler om andre folk sitt perspektiv på organisasjonen. At bedrifter likevel legger mye ressurser ned i dette arbeidet, oppfatter forfatterne som et paradoks. Dette paradokset vekket forfatternes nysgjerrighet, og gjorde at de fikk lyst til å skrive en oppgave om omdømmebygging.

Siden virksomheter ikke kan styre sitt omdømme, påpeker Brønn & Ihlen (2009) at identitet er et nøkkelement. Ønsker virksomheter å drive omdømmebygging, må de ta tak i hvem de er. Ved å oppføre seg og levere kvalitet, kan virksomheter oppnå at andre knytter positive assosiasjoner til dem. Dermed kan virksomheter på sikt oppnå at andre mener at de har et godt omdømme.

Selv om Brønn & Ihlen (2009) mener at man ikke kan styre sitt omdømme, er det et tydelig rasjonelt og instrumentelt preg over måten de legger til grunn at virksomheter skal drive omdømmebygging på. Virksomheter skal ta tak i egen identitet. For å identifisere hva som er ens identiteten, kan de benytte ulike målemetoder. Deretter må de finne ut hva slags omdømme de har. For å oppnå et godt omdømme, skal virksomhetene også fokusere på egen kommunikasjon. De må kommunisere ut fra hvem de er. Hensikten er å oppnå gode relasjoner, da dette kan påvirke virksomhetens omdømme på en positiv måte.

Selv om man ikke kan styre sitt omdømme, skal man altså benytte seg av en rasjonell og planlagt fremgangsmåte i omdømmebyggingen. Dette er også et lite paradoks, som gjorde forfatterne nysgjerrige. Hvorvidt sparebankene er bevisste på egen identitet og dens rolle i omdømmebyggingen, er dermed verdt å se nærmere på. Dette fordi en slik studie kan gi en pekepinn på om det er sammenheng mellom teori og praksis. Det kan også bidra til å illustrere om sparebankene har tatt innover seg at de ikke direkte kan styre omdømmet sitt, selv om de driver med omdømmebygging. Dette er bakgrunnen for at omdømmebygging ble valgt som tema. Videre vil hensikten med oppgaven redegjøres for.

1.3 Hensikten med oppgaven

Oppgaven har to formål. Først ønsker forfatterne å si noe om sparebankenes omdømmebygging, og hvilken rolle sparebankenes identitet har i omdømmebyggingen. Dette for å se om virksomhetene er enige i, og har tatt innover seg, at identitet er en nøkkelfaktor de må jobbe med i omdømmebyggingen. Det andre formålet handler om å forstå slik identiteten fremstår i sparebankenes omdømmebygging. For å forstå identitetens rolle i omdømmebyggingen, vil det bli tatt utgangspunkt i det instrumentelle, det

institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. På den måten får man innblikk i hva som kan ligge bak sparebankenes omdømmebygging.

Det blir stilt spørsmål om omdømmebyggingen er et svar på et erfart problem, hvor man iverksetter konkrete tiltak for å løse problemet. I så fall passer dette inn i et instrumentelt perspektiv. Tilhengere av dette perspektivet mener det er mulig for ledelsen å skaffe seg detaljert oversikt over virkeligheten, og rasjonelt styre organisasjonen gjennom planmessig design av den formelle strukturen (Blindheim & Røvik, 2011). Ledelsen sitt utgangspunkt i omdømmebyggingen vil i så fall være basert på en antakelse der man kan oppnå et godt omdømme, ved å gjøre de rette tingene.

Er sparebankenes omdømmebygging basert på forståelsen et institusjonelt perspektiv gir, er derimot troen på at ledelsen kan styre organisasjonen, mye mindre. I dette perspektivet mener man at det er de uformelle normene og verdiene som styrer atferden i organisasjonen (Blindheim & Røvik, 2011). En mulig tolkning vil være at sparebankenes omdømmebygging er et resultat av institusjonaliseringsprosessen som har funnet sted etter hvert som bankene har tilpasset seg press fra indre og ytre forhold. Er det en slik forståelse som ligger til grunn for sparebankenes omdømmebygging, vil ledelsen være opptatt av at sparebanken ikke kan styre sitt omdømme, da det har å gjøre med de meningsdannende prosessene som finner sted i samfunnet.

En helt annen forståelse av sparebankenes omdømmebygging, får man ved å ta utgangspunkt i det ny-institusjonelle perspektivet. En tolkning ut fra dette perspektivet, handler om at sparebankene driver med omdømmebygging, fordi de må ha legitimitet i sine omgivelser. For å sikre at sparebankene har det, er ledelsen opptatt av å fremstille bankene i et gunstig lys utad. Hva ledelsen sier om sparebankene, trenger ikke å henge sammen med praksisen i sparebankene. Blindheim & Røvik (2011) peker på at virksomheter har mange ulike krav og forventninger å forholde seg til i sine omgivelser. Alle disse kravene, passer kanskje ikke inn med virksomhetens drift. Det kan dermed være nødvendig å holde visse ting kun på prateplanet, for å fremstå som en moderne og tidsriktig organisasjon. Ligger en slik forståelse til grunn for sparebankenes omdømmebygging, vil ledelsen være opptatt av at de kan oppnå et godt omdømme ved å si de riktige tingene i det offentlige rommet.

Basert på disse momentene, blir oppgavens problemstilling:

Hvilken rolle spiller identiteten i sparebankenes omdømmebygging?

1.4 Oppgavens oppbygning

I dette første kapitlet ble bakgrunnen for valg av emnet, og hensikten med oppgaven presentert. Kapittel 2 omhandler relevant bakgrunnsinformasjon om de to sparebankene, for å gi leserne forståelse av konteksten oppgaven baserer seg på. De to bankene blir sett på som en case. Etersom virksomheters måte å drive omdømmebygging på, kan være svært ulik, er det interessant å se på to ulike sparebanker. Ved å se på de to sparebankene sammen, får man et bedre utgangspunkt til å si noe generelt om sparebankers omdømmebygging.

Aktuell teori om omdømme og omdømmebygging blir presentert i kapittel 3. Videre i kapittel 4, blir det beskrevet konkret fremgangsmåte i denne undersøkelsen. I studie ble det benyttet kvalitativ metode. I kapittel 5 blir resultatene klargjort og analysert. En drøftelse av ulike funn kommer i kapittel 6. Avslutningsvis handler kapittel 7 om oppgavens konklusjon, og implikasjoner ved funnene.

2. Bakgrunn

I dette kapittelet blir det redegjort for hvorfor akkurat de to utvalgte sparebankene er aktuelle som case. Emner som vil bli tatt opp er; Hvorfor er banknæringen opptatt av omdømmet sitt? Og hva vil det si å være en sparebank? I den siste delen kommer en kort presentasjon av de to bankene; Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank. Forretningsideen, formålet, visjonen, verdiene og strategien er hentet fra årsrapporter (2010) til de to bankene. Ved hjelp av denne bakgrunnsinformasjonen vil det være enklere å forstå det som er trukket frem som funn i resultatdelen

2.1 Oppgavens case

Sparebanker er kunnskapsorganisasjoner. Fombrun (1996) mener at omdømmehåndtering er særlig viktig for kunnskapsbaserte organisasjoner. Dette fordi de tilbyr immaterielle tjenester, og kunder kjøper tjenester basert på tilliten de har til virksomheten. Det er dermed god grunn til at sparebanker bør være opptatt av sitt omdømme. Deres omdømme kan ha mye å si for om kunden vil benytte seg av bankens tjenester.

Begge bankene er sparebanker som har sitt hovedkontor i Rogaland. Dette var med å bidra til at forfatterne så på dem som egnet for undersøkelsen. De konkurrerer i samme marked, og har fokus rettet mot mange av de samme kundene. Dette gjør det spesielt interessant å se på deres omdømmebygging. Mye av teorien det tas utgangspunkt i oppgaven, fremhever at for å opprettholde et godt omdømme, er det nødvendig at virksomheten bygger sterke og støttende relasjoner til sine viktige interessenter.

2.2 Omdømmesærtrekk i finansnæringen

Fombrun (1996) har utført en studie innen finansnæringen. Denne viste at de mest lønnsomme interessentene var opptatt av relasjonen de hadde til banken, mens mindre lønnsomme interessenter shoppet mellom ulike banker, alt etter hvor de fikk de beste vilkårene. Studiet til Fombrun (1996) viste at totalt sett så var bankens omdømme sentralt når det gjaldt hvilken bank kundene valgte å bruke. Hadde banken et godt omdømme, tiltrakk de seg også de mest kompetente ansatte. Basert på bankens omdømme, gjorde potensielle ansatte seg opp en mening om banken, og hvilken betydning en jobb hos dem ville få for deres livsstil, inntekt og karriere. Hadde banken et dårlig omdømme og var kjent for umoralsk atferd, ville de vurdere hvordan dette vil påvirke dem selv og deres karrieremuligheter videre om de begynte å jobbe der.

På den ene siden er et godt omdømme en uvurderlig ressurs for virksomheten, da det tiltrekker seg interessenter. På den andre siden vil omdømmet legge føringer på ledelsens handlingsrom, da omdømme skaper forventninger blant interessentene om hvordan virksomheten bør opptre. Handler bedriften i strid med disse forventningene, kan det skade omdømmet (Fombrun, 1996).

2.3 Hva vil det si å være en sparebank

I dag finnes det 114 sparebanker og elleve sparebankstiftelser i Norge, i følge Sparebankenes fellesforbund nettsider sin medlemsoversikt (2010). Sparebankene har visse grunnleggende fellestrekk, og de profilerer seg i markedet som "sparebank" til forskjell fra det som kalles forretningsbank. En sparebank er en bank som er organisert som en selveiende institusjon, det vil si uten eksterne eiere. En forretningsbank er organisert som et aksjeselskap, altså med aksjonærene som eiere. Viktig for sparebankene er nærheten til kundene, lokal forankring og samfunnsmessig ansvar.

Sparebankenes egenkapital består i all hovedsak av tidligere års tilbakeholdt overskudd, som blir tillagt sparebankens fond. På 80-tallet ble det imidlertid åpnet for at sparebanker som ønsker det, også kunne hente inn egenkapital i markedet ved å utstede grunnfondsbevis - senere kalt egenkapitalbevis.

2.4 Fakta om Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank



Sandnes Sparebank

Sandnes Sparebank presenterer seg som en annerledes bank. De er selvstendige og har kontorer i Sandnes, Stavanger og Oslo. Sandnes Sparebank har en sterk posisjon i Sandnes/Stavanger regionen og er blant de største sparebankene i Norge. De har en markedsandel på ca. 11 prosent. Banken har ca. 50.000 privatkunder og ca. 4.700 næringslivskunder. Banken har en forvaltningskapital på 26,5 mrd. Sandnes Sparebank er totaltilbyder av banktjenester, inkludert forsikring og fondsprodukter. Banken har rundt 200 ansatte fordelt på kontorer i Sandnes, Stavanger, Forus, Hundvåg, Hommersåk og Oslo. Banken består av morbanken Sandnes Sparebank og datterselskapene Sandnes Eiendom AS og M2 Eiendomsmegling AS i Oslo.

Historikk

Sandnes Sparebank ble stiftet i 1875. I løpet av bankkrisen på slutten av 1900-tallet benyttet banken sin soliditet som et virkemiddel for å tiltrekke seg flere kunder, og i løpet av få år ble foretningsvolumet om lag doblet gjennom tilsig av kunder med god økonomi. I 1995 etablerte banken kontorer i Stavanger, det samme året som banken ble notert på Oslo Børs. I 1997 ble Bank Direkte etablert. Direktebanken henvendte seg til et nasjonalt marked. I 2007 etablerte banken seg også i Oslo.

Forretningsidè

Sandnes Sparebank skal som selvstendig bank utvikle og markedsføre totale finansielle tjenester til bedrifter og privatpersoner med tilhørighet til Sandnes- og Stavanger regionen, samt utvalgte kundegrupper nasjonalt og internasjonalt.

Formålet

Å skape verdier for kundene, eierne og lokalsamfunnet ved å være annerledes og bedre enn konkurrentene.

Visjon

"Vi skal være relasjonsbanken"

Verdier

Enklere - Bedre – Gladere

"Enklere fordi kundene har annet å tenke på enn bank. Bedre fordi en bedre bank gir flere fornøyde kunder. Gladere fordi vi har all grunn til å glede oss sammen med kundene".

Bankens strategi

Sandnes Sparebanks strategi er å sikre en balansert vekst og styrket inntjening gjennom høy kundetilfredshet og lojalitet.

For å oppnå dette målet skal banken prioritere å;

- Sikre gode kundeopplevelser
- Øke kunde- og produktlønsomhet
- Øke distribusjonskraften
- Sikre bankens langsiktige funding
- Øke effektiviteten og kvaliteten i arbeidsprosessene
- Sikre kompetansen blant de ansatte
- Øke motivasjon og lagånd
- Restrukturere balansen med fokus på Personkunde og SMB-markedet.



SpareBank 1 SR-Bank er regionens ledende bank med 54 kontorer i 34 kommuner. Hovedkontoret ligger i Stavanger. Konsernets markedsområde er Rogaland, Agder og Hordaland. Banken har i dag 54 kontorer og en forvaltningskapital på 135 mrd. kroner. Banken leverer produkter og tjenester innen finansiering, plassering, betalingsformidling, pensjon, samt skade- og livsforsikring. SpareBank 1 SR-Bank er den ledende personkundebanken i Rogaland med 246 635 kunder og en markedsandel på om lag 40 prosent. Pr. 31.12.2010 hadde konsernet SpareBank 1 SR-Bank 1 212 arbeidende årsverk totalt, hvorav 1 163 fast ansatte. Konsernet består av morbanken SpareBank 1 SR-Bank, samt datterselskapene SpareBank 1 SR-Finans AS, EiendomsMegler 1 SR-Eiendom AS, SR-Investering AS, SR-Forvaltning ASA og SpareBank 1 SR-Fondsforvaltning AS (solgt til Odin Forvaltning AS den 2.2.2011).

Historikk

I 1839 ble Egersund SpareBank stiftet. Dette er forløperen til SpareBank 1 SR-Bank. En annen viktig milepæl i konsernets historie fant sted 1. oktober 1976. På dette tidspunktet slo 22 sparebanker i Rogaland seg sammen og dannet landets første regionssparebank, Sparebanken Rogaland. I 1996 var banken med på å etablere Sparebank 1-alliansen, som et bank- og produktsamarbeid. Gjennom deltakelsen i SpareBank 1 alliansen er konsernet knyttet sammen i et samarbeid mellom selvstendige, lokalt forankrede banker. I mars 2007 endret banken juridisk navn fra Sparebank Rogaland til SpareBank 1 SR-Bank og 25. november 2010 vedtok representantskapet å søke Finansdepartementet om omdanning av banken til et allmennaksjeselskap.

Forretningsidè

Formålet til SpareBank 1 SR-Bank er "å skape verdier for den regionen banken er en del av". Som lokalt forankret finanskonsern kjennetegnes virksomheten av å være nær og dyktig i alle relasjoner med kundene.

Formål

SpareBank 1 SR-Bank skal skape verdier for den regionen de er en del av.

Visjon

Anbefalt av kunden.

Verdier

Mot til å meina – styrke til å skapa

Bankens strategi

SpareBank 1 SR-Bank skal være Sør- og Vestlandets mest attraktive leverandør av finansielle tjenester.

Basert på:

- Gode kundeopplevelser
- Sterk lagfølelse og profesjonalitet
- Lokal forankring og beslutningskraft
- Soliditet, lønnsomhet og tillit i markedet

3. Teori om omdømmebygging

Oppgaven har to teorideler. I kapittel 3.1, blir teori knyttet til omdømmebygging og identitetens rolle presentert, ettersom det ene formålet i oppgaven handler om å analysere identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging. I kapittel 3.2 blir teori om tre ulike organisasjonsteoretiske perspektiver redegjort for. Målet med disse perspektivene er knyttet til oppgavens andre formål, om å forstå identitetens rolle i omdømmebyggingen.

Kapittel 3.1 omhandler først en generell del om omdømme hvor blant annet begrepene identitet, image og omdømme blir gjort rede for. Disse begrepene er nært beslektet, og det er nødvendig å vise hvordan begrepene hører sammen, før man går over til deres funksjon i omdømmebyggingen. Deretter blir teori om omdømmebygging presentert, og temaene måling, identitet, kommunikasjon og relasjoner blir grundig belyst. Hensikten er å vise viktigheten av disse ulike delene i forbindelse med virksomheters omdømmebygging. Dermed blir også teori om identitet tatt opp igjen, for å belyse identitetens rolle i omdømmebyggingen.

I kapittel 3.2 blir følgende tre organisasjonsteoretiske perspektiver omhandlet: det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. En mulig tolkning av identitetens rolle i omdømmebyggingen, kan i det instrumentelle perspektivet handle om at man ser på fremheving av identiteten i omdømmebyggingen som strategisk viktig for å kunne skille like virksomheter fra hverandre. I lys av det institusjonelle perspektivet kan utgangspunktet vært at identiteten er sentral i omdømmebyggingen av naturlige grunner. Den har vokst fram gjennom institusjonaliseringsprosessen, hvor virksomheten har tilpasset seg sine omgivelser. I det ny-institusjonelle perspektivet kan identitetens rolle i omdømmebyggingen handle om fasadepussing. Virksomheter kan være opptatt av å profilere identiteten i omdømmebyggingen for å fremstå overfor omgivelsene som de er samstemt med samfunnets gjeldende normer og verdier. På den måten kan virksomheten oppnå at andre ser på dem som legitime, og slik sikre sin rett til å drive næring.

3.1 Generelt om omdømme

For å vite hva omdømme egentlig handler om, vil det først bli redegjort for sammenhengen mellom begrepene identitet, image og omdømme. Teorien blir tatt med for å vise hvordan omdømme skiller seg fra identitet og image. Siden begrepene er relatert til hverandre, blir både identitet, image og omdømme ytterligere klargjort. Under identitet blir viktigheten av at ansatte identifiserer seg med organisasjonen belyst. Etterpå blir fordelene ved å ha et godt omdømme trukket fram. Omdømmerisiko nevnes også. Til slutt blir, teori om

omdømmebygging belyst. Under omdømmebygging blir betydningen av identitet, måling, kommunikasjon og relasjoner trukket fram.

3.1.1 Identitet, image og omdømme

I følge Brønn & Ihlen (2009) er identitet, image og omdømme tre begreper som er tett forbundet. Som en illustrasjon på forholdet mellom de tre begrepene, kan man se på Brown, Dacin, Pratt & Whetten (2006) sitt arbeid rundt image. I denne teorien blir organisasjonen behandlet som en aktør, og det samme blir interessentene. Det første perspektivet handler om organisasjonsidentiteten. Her stiller organisasjonen spørsmål om hvem den er. Det andre perspektivet er fra virksomhetsidentiteten, og organisasjonen spør om hva den skal fortelle eksterne at den er. Det tredje perspektivet dreier seg om organisasjonens image, og organisasjonen lurer på hva andre mener om den. Her ber organisasjonen om tilbakemelding fra andre. Det siste perspektivet handler om organisasjonens omdømme. Her søker organisasjonen å kartlegge andres holdninger og tanker om dem selv.

Videre i oppgaven blir det gått nærmere inn på begrepene identitet, image og omdømme.

Identitet:

"Et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette" (Brønn & Ihlen, 2009:13).

Image:

"Det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet" (Brønn & Ihlen, 2009:14).

Omdømme:

"Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid" (Brønn & Ihlen, 2009:14).

3.1.1.1 Identitet

I faglitteraturen er det omdiskutert om virksomheter i det hele tatt har identitet, om de kan ha flere enn en identitet og om det er mulig å påvirke identiteten (Brønn & Ihlen, 2009). Organisasjoner er ofte kompliserte og har mange ulike avdelinger som jobber opp mot ulike interessenter. Gioia (1998) mener at organisasjoner dermed kan ha ulike identiteter, og at de ulike identitetene kan tilpasse seg ulikt publikum.

Utgangspunktet for denne oppgaven var at organisasjoner har identitet. Identiteten er viktig i en studie om organisasjoners omdømmebygging, fordi det er identiteten man møter når man

er i kontakt med bedriften. Det er ut fra identiteten man gjør seg opp et inntrykk eller image av bedriften (Brønn & Ihlen, 2009).

Balmer & Greyser (2003) viser til at identitet er et tredelt konsept, som består av visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet.

1) Visuell identitet

Med visuell identitet menes alle symbolene og identifikasjonssystemene som organisasjoner bruker (Brønn & Ihlen, 2009: 27). Den visuelle identiteten vises i mange ulike former, for eksempel logoer, duft, smak eller lyd. Den visuelle identiteten er ofte det som møter folk første gang de er i kontakt med virksomheten. Den visuelle identiteten kan være et sterkt kommunikasjonsmiddel. Hensikten med den visuelle identiteten kan være å signalisere strategiendringer, reflektere organisasjonskulturen, være en del av kommunikasjonen, eller å tilpasse seg motesvingninger innenfor grafisk design (Baker & Balmer, 1997).

2) Organisasjonsidentitet

Organisasjonsidentiteten omhandler hvordan organisasjonsmedlemmene tolker hvem organisasjonen er, og hva den står for (Brønn & Ihlen, 2009). Albert & Whetten (1985) mener at svaret på spørsmålet: "Hvem er vi som organisasjon?" er det som gjenspeiler organisasjonens identitet. I følge Albert & Whetten (1985) handler organisasjonsidentiteten om sentrale, unike og varige trekk ved organisasjonen. Med sentralt, menes det som er grunnleggende ved organisasjonens eksistens, altså organisasjonens misjon, eller dens formål. I følge Brønn & Ihlen (2009) kan det også dreie seg om organisasjonens verdisystemer og normer.

Unikhet handler om hvem organisasjonen er, og hvem den ikke er. Virksomheten må skille seg ut fra andre liknende virksomheter. Dette handler om organisasjonens ideologi, ledelsesfilosofi og kanskje også kultur. Kultur handler om hvordan organisasjonsmedlemmene tenker om hvordan de gjør tingene hos dem (Brønn & Ihlen, 2009: 30).

Med varighet siktes det til de trekk ved organisasjonen som er varige på tross av ytre endringer i omgivelsene. Varighet betyr ikke nødvendigvis for alltid, men mer at trekkene må være stabile over tid. Brønn & Ihlen (2009) sier at organisasjoner er dynamiske, og at organisasjonsidentiteten dermed kan endres over tid. Dersom organisasjonen mister et sentralt identitetselement, som dens grunnlegger, eller om organisasjonen vokser raskt, eller står overfor store statusendringer som fusjoner, kan dette føre til at selve organisasjonsidentiteten endrer seg (Albert & Whetten, 1985).

Organisasjonsidentiteten er viktig, fordi den har stor innvirkning på ansatte. Den påvirker virkelighetsoppfattelsen til de ansatte, og er knyttet sammen med organisasjonskulturen (Hatch & Schultz, 2008).

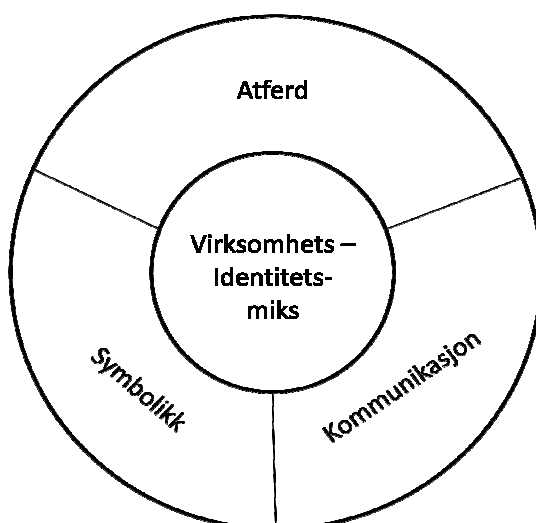
"Organisasjonskulturen består av interne verdier, overbevisninger og antakelser som kjennetegner organisasjonens historie og gjenspeiler de ansattes tanker om og følelser for organisasjonen, og som gir svar på spørsmålet: Hvem er vi?" (Brønn & Ihlen, 2009: 32).

I følge Brønn & Ihlen (2009) er uttrykte verdier, sentrale ideer og meninger vanlige måter å vise organisasjonsidentiteten på. Organisasjonsidentiteten gir medlemmene rammer og retning for hva som er riktig atferd (Barney & Stewart, 2000).

3) Virksomhetsidentitet

Virksomhetsidentitet omhandler hvordan man presenterer organisasjonen utad. Det dreier seg om hvem organisasjonen sier at den er til aktører utenfor bedriften (Brønn & Ihlen, 2009). Virksomhetsidentitet har således et eksternt fokus, i motsetning til organisasjonsidentitet. Begrepet kan knyttes til konsulent og markedsføringsbransjen (Brønn & Ihlen, 2009). Det dreier seg om å skape et sterkt forretningsimage eller merkevarenavn (Schultz, Hatch & Larsen, 2000). Det er ofte lederne som fastsetter virksomhetsidentiteten. Kommunikasjonskanalen som brukes til å formidle denne identiteten, er stort sett massemedia og upersonlige formidlingskanaler. Virksomhetsidentiteten blir blant annet uttrykt gjennom nyhetsbrev, årsrapporter, annonsering, logoer, og sponning. Hensikten er å differensiere seg fra konkurrenter (Brønn & Ihlen, 2009).

Virksomhetsidentiteten blir definert som:



Figur 1: Byggesteiner for virksomhetsidentitet, kilde: Brønn & Ihlen, 2009

Summen av alle faktorer som definerer og formidler hva organisasjonen er, hva den står for, hva den gjør, hvordan den gjør det, og hvor den vil" (Brønn & Ihlen, 2009: 36).

Virksomhetsidentiteten er knyttet til virksomhetskulturen, som handler om de øverste ledernes verdier, overbevisninger og antakelser (Brønn & Ihlen, 2009).

Brønn & Ihlen (2009) mener at det er vanskelig å skille visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet fra hverandre. Organisasjonsmedlemmene uttrykker virksomhetsidentiteten gjennom bruk av symboler, kommunikasjon og atferd. Van Riel (1995) kaller dette for virksomhetsidentitetmiks. Den visuelle identiteten kan være et effektivt og sterkt kommunikasjonsmiddel. Ledelsens atferd er likevel en sterkere og viktigere måte å uttrykke organisasjonens identitet på (Brønn & Ihlen, 2009). Når det gjelder kommunikasjonen, så kan den være visuell, som i reklame. Den kan være muntlig og kontrollert, som for eksempel på en pressekonferanse, men den kan også være ukontrollert. Et eksempel er når ansatte er i kontakt med kunder. Indirekte kommunikasjon forekommer også, som når media omtaler virksomheten.

4) Organisasjonsidentifikasjon

Organisasjonsidentifikasjon handler om hvordan de ansatte identifiserer seg med organisasjonen. Dutton, Dukerich & Harquail (1994) kommer frem til at jo mer tiltalende organisasjonsidentiteten fremstår, jo sterkere vil ansatte identifisere seg med organisasjonen. Identifiserer man seg sterkt med organisasjonen, vil man også ha mer kontakt med organisasjonen. Når organisasjonsmedlemmene identifiserer seg med organisasjonsidentiteten, kan identiteten fungere som et rammeverk for beslutningene som tas. Da blir organisasjonsidentiteten en del av medlemmene sin identitet, og den bidrar til medlemmenes tilhørighetsfølelse og meningsdannelse. Dette gjør at ansatte justerer egne mål etter organisasjonens mål (Cheney, 1983).

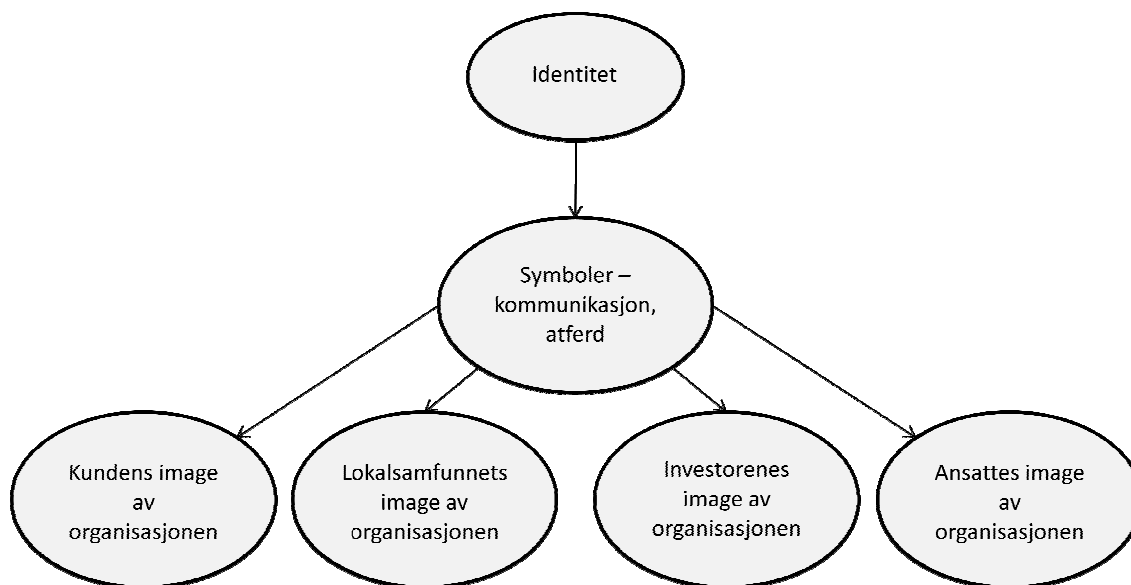
3.1.1.2 Image

Det finnes mange ulike definisjoner av image. Dowling (2002) mener at image inneholder et kognitivt element, som omhandler ens tanker om selskapet, og et emosjonelt element, som handler om hvilke følelser man knytter til virksomheten. Til sammen utgjør disse to faktorene virksomhetens image. Virksomhetens image vil således kunne variere fra person til person. Dersom man har hatt en positiv erfaring med en virksomhet, vil man sitte igjen med et positivt image. Når man ser identitetselementer som tilhører en virksomhet, for eksempel en logo, eller kjenner en duft, vil man få visse assosiasjoner til organisasjonen. Identitetselementene får fram det imaget personen har av selskapet (Dowling, 2002).

En definisjon av image, som er mye brukt av forskere, er i følge Brønn & Ihlen (2009):

”Et image er settet av betydninger som et objekt forbindes med, og som folk bruker til å beskrive, huske og henvise til det. Det er altså summen av samspillet mellom en persons forestillinger, ideer, følelser og inntrykk knyttet til et objekt” (Dowling 1986:10).

Definisjonen viser at virksomheten ikke har et image. Det er folks oppfattelse som skaper et image av virksomheten. Mennesker er ulike, og gjør seg forskjellige erfaringer med virksomheter. Imaget kan dermed variere fra person til person. I følge Brønn & Ihlen (2009) er imaget forbigående, da det raskt kan forandre seg.



Figur 2: Forholdet mellom identitet, image og forskjellige interessenter, kilde: Fombrun, 1996

Williams og Moffits (1997) skrev at imaget blir skapt av organisasjonen selv, ut fra hvilke signaler de sender ut, men at offentlige personer og omgivelsene også virker inn på imaget. Dermed er det ikke nødvendigvis slik at folk har et image av organisasjonen som stemmer overrens med det imaget organisasjonen ønsker at folk skal ha. Cornelissen (2000) mener at imaget dannes av et samspill mellom flere variabler. Her inngår blant annet organisasjonens budskap, konkurrenter, nyhetskanaler og jungeltelegrafene som foregår mellom ulike interessenter. Virksomheten kan ikke kontrollere alle informasjonskildene. I tillegg overlapper mange interessentgrupper, da man kan være både kunde og beboer i virksomhetens lokalmiljø. Dersom virksomheten ignorerer visse interessentgrupper, kan disse interessentene påvirke andre sentrale interessentgrupper sitt image av organisasjonen.

Ut fra dette kan man si at virksomhetens identitet påvirker andre sitt image av organisasjonen, gjennom at andre tolker de signalene organisasjonen sender ut. Ønsker virksomheten at folk har et godt inntrykk av dem, må de sørge for at deres forventninger til

virksomheten innfris. Duncan og Moriarty (1997) utarbeidet en modell med et si-gjør-bekreft triangel som demonstrerer viktigheten av at det er samsvar mellom hva virksomheten sier utad at den gjør, hva den faktisk gjør overfor kunder, og kundens bekræftelse av at det er positivt eller negativt samsvar mellom disse to. Dersom virksomheten ikke holder det den lover, kan dette få negative konsekvenser ved at kunden sprer negativ informasjon om bedriften. Dette kan igjen medføre at det oppstår et brudd mellom slik virksomheten ønsket å bli oppfattet, og slik andre faktisk oppfattet dem. Når organisasjonen etter hvert oppdager dette, kan det påvirke organisasjonens syn på seg selv (Gioia, Schultz & Corley, 2000).

Image og omdømme er veldig like begreper, og de henger nært sammen. Image er førsteinntrykket man får av en virksomhet. Det er forbigående og kan endre seg raskt. Omdømme er mer det inntrykket man sitter igjen med etter det har gått en tid.

3.1.1.3 Omdømme

Det finnes en mengde ulike definisjoner av omdømme. Noen vektlegger interessenters inntrykk av bedriften. Andre baserer definisjonen på virksomhetens status, og at omdømme har med evaluering å gjøre. Andre igjen vektlegger betydningen av verdien som et godt omdømme medfører (Brønn & Ihlen, 2009). I litteraturen er det enighet om at omdømme blir formet over tid, og at organisasjonens historikk samt hvordan den har opptrådt innvirker på dens omdømme (Brønn & Ihlen, 2009).

I denne oppgaven brukes Barnett, Jermier & Lafferty (2006) sin definisjon av omdømme:

”Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid” (Barnett et. Al., 2006, i Brønn & Ihlen, 2009: 82).

Denne definisjonen passet godt inn med Brønn & Ihlen (2009) sitt ståsted om at virksomheter ikke kan styre sitt omdømme. Definisjonen viser at omdømmet har å gjøre med mennesker utenfor organisasjonen, og deres evaluering av virksomheten. Det er både hva virksomheten gjør økonomisk, sosialt og i forhold til miljøet, som spiller inn. Denne evalueringen foregår over lengre tid. Omdømmet er dermed til en viss grad varig.

Når omgivelsene begynner å se på organisasjonen som pålitelig og respektabel, og organisasjonen har fått en god posisjon i offentligheten, kan man begynne å snakke om at virksomheten har opparbeidet seg omdømmekapital (Brønn & Ihlen, 2009).

Videre blir det redegjort for de positive konsekvensene et godt omdømme kan medføre. Hensikten med denne teorien, er å vise hva slags motivasjon som kan ligge bak bedrifters omdømmebygging.

3.1.1.4 Hva fører omdømme til?

Hovedhensikten med å bygge og bevare et godt omdømme er at det gir bedre utgangspunkt for å lykkes med å oppnå gode resultater (Brønn & Ihlen, 2009). Apeland (2010) mener at virksomheter med et godt omdømme oftere får grønt lys av sine omgivelser. Han mener at omdømme påvirker omgivelsene på følgende måte:

I forhold til kunder, leverandører og partnere påvirker omdømme kjøpsbeslutningene. Et godt omdømme fører dermed til økt salg. Noe som igjen fører til at en kan ta bedre priser. Et godt omdømme forbedrer selskapets troverdighet og transformerer positiv effekt fra selskapet til dens produkter, mens et dårlig omdømme har motsatt effekt (Apeland, 2010).

Når det gjelder investorer, analytikere og meglere, påvirker omdømme investeringsbeslutninger. Et selskap som har mye tillit og respekt, har større sjanse for å tiltrekke seg kjøpere i en emisjon eller spredingssalg av aksjer (Apeland, 2010).

For ansatte påvirker omdømme beslutninger som handler om å engasjere seg, forplikte seg og bli værende i selskapet. Lojalitet skaper som regel stabilitet og bygger en solid kultur på innsiden av organisasjonen. Ved at ansatte identifiserer seg med selskapets omdømme, vil en få mer lojale, motiverte og engasjerte ansatte. Et godt omdømme kan også tiltrekke seg attraktive kandidater ved nyrekruttering. Gleden og stoltheten over å jobbe i det rette miljøet betyr for mange mer enn arbeidstid og lønn (Apeland, 2010).

Omdømme påvirker hvor mye selskapet blir omtalt av journalister. Desto mer positiv tone selskapet har med media, desto mer mediedekning vil selskapet få. Virksomheter med et godt omdømme er flinke til å jobbe aktivt med å finne frem, og formidle saker som journalister kan være interessert i (Apeland, 2010).

Selskaper med et godt omdømme møter færre hinder i det daglige enn selskaper med et dårlig omdømme. De møter mindre skepsis og større imøtekommenhet blant omgivelsene. Dette er sentralt i forhold til politikere og ulike pressgrupper (Apeland, 2010).

Et dårlig omdømme, fører derimot til mistillit. Mistillit medfører at man ikke handler med bedriften. Man søker ikke jobb hos dem. Man ønsker ikke å være investor, og man snakker negativt om bedriften til andre (Brønn & Ihlen, 2009).

Ettersom omdømmet er viktig for virksomheter, bør man kartlegge potensielle trusler mot omdømmet, for å verne om det (Brønn & Ihlen, 2009). Virksomheters omdømmebygging kan være basert på en antakelse om at omdømmet må beskyttes. Dermed blir det i oppgaven også redegjort for hva som menes med omdømmerisiko.

3.1.1.5 Omdømmerisiko

Omdømmerisiko kan defineres som:

”Muligheten for at konsekvenser av handlinger eller hendelser gir negative assosiasjoner til en organisasjon på områder som betyr noe for folk” (Scott og Walshman, 2005: 311).

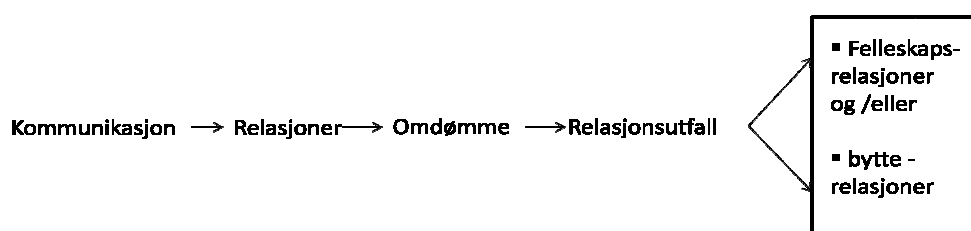
I følge Brønn og Dowling (under utgivelse i Brønn & Ihlen, 2009), er den største trusselen mot bedrifters omdømme, at de ikke kjenner til omgivelsenes forventninger til dem. Å forebygge omdømmerisiko, handler dermed om å gjøre seg kjent med omgivelsenes forventninger.

Dersom det oppstår et gap mellom virksomhetens opptreden og interessenters forventninger til virksomheten, så kan det medføre et legitimitetsgap (Brønn og Ihlen, 2009). Gap kan oppstå dersom virksomheten har feilaktige opplysninger om interessentenes forventninger. Interessentgruppeundersøkelser, forbedret kommunikasjon og bedre dialog mellom de som har kontakt med interessentene og ledelsen, kan bidra til å tette gapet. Gap kan også oppstå dersom organisasjonen ikke handler slik den har sagt den skal handle. Da blir ikke løftene man har gitt interessentene oppfylt. God intern kommunikasjon om etablerte retningslinjer for ønskelig atferd, god opplæring og det å gi realistiske løfter utad, samt forholde seg til eksisterende forventninger, kan gjøre at man unngår et slikt gap.

For å lukke gapene, må man sette ord på dem. Deretter må man sette i verk konkrete tiltak for å utbedre dem. Dersom organisasjonen ikke tar tak i gapet, og forsøker å tette det, kan det i det lange løp påvirke organisasjonens omdømme (Brønn og Ihlen, 2009).

3.1.2 Omdømmebygging

I denne delen av oppgaven, presenteres teori om omdømmebygging. I følge Brønn & Ihlen (2009) er omdømme hovedsakelig et biprodukt av den totale virksomheten. Man kan dermed ikke styre hva slags omdømme man har. Likevel kan man arbeide strategisk med omdømme, i den forstand at man gjennom planer forsøker å nå virksomhetens mål. Brønn & Ihlen (2009) sitt ståsted er at en virksomhet må basere kommunikasjonen på egen identitet. Kommunikasjon fører til relasjoner, og omdømme er et resultat av virksomhetens relasjoner (Brønn & Ihlen, 2009). Disse momentene vil bli utdypet i dette kapittelet.



Figur 3: Relasjonsutfall, kilde: Brønn & Ihlen, 2009

3.1.2.1 Identitetens betydning i omdømmebyggingen

Shultz et. Al. (2000) mener at en særegen identitet er viktig fordi den kan bidra til å øke en organisasjon sin verdi. Produktene og tjenestene i ulike virksomheter kan være like hverandre, og da er identiteten viktig for å kunne skille virksomhetene fra hverandre. Brønn & Ihlen (2009) mener at dersom virksomheten ønsker å jobbe med sitt omdømme, må de først ta tak i hvem de er, og sammenligne dette opp mot hvem de ønsker å være. Dette innebærer at virksomheten må ta tak i sin identitet, dersom de skal drive omdømmebygging.

Virksomhetsidentiteten handler om hva man sier utad om organisasjonen, og organisasjonsidentiteten om hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter organisasjonens identitet. Disse to påvirker hverandre, for det er flytende overganger mellom interne og eksterne interessenter (Shultz et. Al., 2000). Grensen mellom virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten er dermed uklar. Identitetskonseptet er refleksivt, da det ofte er de samme som sender ut identitetsbeskjedene som blir lytterne. Organisasjonsmedlemmene er for eksempel lyttere til den virksomhetsidentiteten som blir formidlet eksternt, og det påvirker igjen deres oppfattelse av organisasjonsidentiteten. Virksomhetsidentiteten må dermed være forankret i organisasjonsidentiteten, for å være levedyktig.

Dette innebærer at når en virksomhet kommuniserer, må den være bevisst på hvem den er, og hva den er. Brønn & Ihlen (2009) understreker derfor at man må starte med identitetsbegrepet når man skal drive omdømmebygging. Gjennom å forstå identiteten, kan man få kunnskap som kan brukes som utgangspunkt når man skal jobbe med omdømmet (Brønn & Ihlen, 2009).

Brønn & Ihlen (2009) mener at en ensidig vektlegging av virksomhetsidentiteten, hvor for eksempel kunden legger premissene for hvem organisasjonen skal være, kan straffe seg. Organisasjonsmedlemmene kan da føle seg fremmedgjort. Virksomheter bør være oppmerksomme på at det er samsvar mellom hvem de sier at de er, og hvem de faktisk er. Organisasjonsidentiteten er kjerneelementet man må ta tak i ved omdømmebygging, ettersom det virker styrende på organisasjonsmedlemmenes atferd (Barney & Stewart, 2000).

Brønn & Ihlen (2009) mener det er viktig at mediene som blir brukt til å vise den visuelle identiteten, er basert på organisasjonens kjerne. Likevel bør bedrifter bruke mer krefter på sin atferd, altså på å påvirke organisasjonsidentiteten og virksomhetsidentiteten i ønsket retning, fremfor å fokusere kun på den visuelle identiteten, ettersom den delen kun handler om symboler.

I følge Brønn & Ihlen (2009), er det viktigst for virksomheter å unngå gap mellom hva de sier og hva de faktisk gjør. Hvem organisasjonen sier at den er, må stemme overrens med slik

virksomhetens interessenter opplever at organisasjonen er. For at det skal være samsvar her, er det nødvendig å fortelle hvem man egentlig er, og ikke fremstille seg som noe annet.

I følge Brønn & Ihlen (2009) har ikke virksomheter kontroll over sitt image eller sitt omdømme. Dermed må de ta tak i identiteten sin ved omdømmebygging. En forståelse av egen identitet kan gi organisasjonen informasjon som kan brukes som utgangspunkt i omdømmebyggingen. For å få kjennskap til egen identitet, kan man benytte seg av ulike målemetoder.

3.1.2.2 Måling

Før man forsøker å endre sitt omdømme, bør man kartlegge hva slags omdømme man har (Brønn & Ihlen, 2009). Å endre noe uten å vite dagens status, er lite målrettet, og kan medføre at man gjør større skade. Omdømme, identitet og image henger som sagt sammen. Man bør dermed se på alle tre.

1) Måling av identitet

Først bør man analysere organisasjonsidentiteten, altså svare på spørsmålet: "Hvem er vi?" En måte å gjøre det på, er å benytte seg av Ashridges misjonsmodell, som er utviklet av Ashridge Strategic Management Center i Storbritannia (Brønn & Ihlen, 2009). Her gransker man virksomhetens misjon, i det man antar at identiteten er forankret i organisasjonens strategi, som igjen gjenspeiler seg i virksomhetens misjon. Misjonen sier noe om hvem organisasjonen er og hva den er, samt hvordan den vil at andre skal oppfatte dem. Den sier noe om hvorfor organisasjonen er til.

I Ashridges misjonsmodell ser man på følgende fire elementer: organisasjonens formål, strategi, verdier og policy/atferdsnormer. Strategien sier noe om virksomhetens posisjonering i markedet, og organisasjonens særtrekk. Verdiene omfatter de ansattes verdier. Når det gjelder bedriftens policy og atferdsnormer, så har de til hensikt å virke styrende på ansattes beslutninger.

2) Måling av image

Det finnes mange ulike metoder å måle imaget til organisasjonen på. En av de mest brukte, er metoden holdningsskala (Brønn & Ihlen, 2009). Her foretar man en kvantitativ undersøkelse i samarbeid med mennesker med god kjennskap til den aktuelle bedriften. De blir bedt om å plassere organisasjonen etter hvilke egenskaper de mener organisasjonen har, samt angi de egenskapene de mener er mest sentrale for bedriften.

3) Måling av omdømme

Brønn & Ihlen (2009) kom frem til at det finnes ulike retninger innenfor måling av omdømme som vektlegger ulike forhold. En måleretning fokuserer på sosiale forventninger, og er opptatt av hva interessentene forventer av virksomheten. Denne kunnskapen kan ledelsen bruke til omdømmebyggingen i bedriften. Rep Trak utviklet av Reputation Institute, og TRI*M Corporate Reputation Radar, fra TNS Gallup, er undersøkelser som måler denne dimensjonen. Denne typen undersøkelser er ofte brukt av media.

En annen måleretning vektlegger virksomhetens relasjoner. Hvilke relasjoner virksomheten utvikler, har som tidligere nevnt mye og si for virksomhetens omdømme. For at virksomheten skal få et innblikk i hvordan de presterer på relasjonsbygging, kan de bruke Hon & Grunig (1999) sitt måleinstrument. Det inneholder spørsmål som måler tillit, gjensidighet, forpliktelse og tilfredshet, i tillegg til spørsmål som måler om det er bytterelasjon eller fellskapsrelasjon. Hon og Grunig (1999) mener at disse seks dimensjonene er sentrale i relasjoner, og måleinstrumentet er dermed basert på disse dimensjonene. Måleskalaen kan brukes dersom man ønsker å evaluere en virksomhet sine relasjoner (Hon & Grunig, 1999). Dette måleskjemaet kan sendes til alle interessentene, og virksomheten får da en tilbakemelding på hvordan interessentene ser på relasjonen. På den måten kan en virksomhet undersøke om det er gap mellom deres oppfattelse av en relasjon og den andre parten sin opplevelse av relasjonen.

Teoriene som nå er omtalt, viser at virksomheter må ta tak i egen identitet i omdømmebyggingen. De må utføre målinger for å kjenne til nåværende tilstand, for å vite hva de bør endre. Videre i oppgaven vil teori om relasjonsbygging redegjøres for, ettersom gode relasjoner er sentralt for ens omdømme.

3.1.2.3 Relasjonsbygging

Mange teoretikere er enige i at kvaliteten på relasjoner henger sammen med virksomhetens omdømme. Brønn & Ihlen (2009), Fombrun (1996), Coombs (2000) og Kramer (1999) mener at virksomheter må drive med relasjonsbygging for å oppnå et godt omdømme. Coombs (2000) mener at virksomhetens relasjonshistorie overfor mange interessenter gjenspeiles i dets omdømme. Personers tiltro til en bedrift, og ønske om å inngå i et tillitsforhold til den, vil i følge Kramer (1999) styrkes og svekkes gjennom et langvarig samspill. Gjennom samspill, gjør man seg opp en mening om bedriften, og ut fra den bestemmer man seg for om man vil stole på bedriften i framtiden. Et godt omdømme vil virke tillitsvekkende, og er dermed en ressurs for bedriften.

Freeman (1984) mener at en interessent er en gruppe eller et individ som kan virke inn på eller påvirkes av en organisasjons handlinger. Virksomheter har ulike interessenter, som

forbrukere, ansatte, eiere, myndigheter og lokalsamfunnet. Hon & Grunig (1999) mener at virksomheters omdømme, enkelt sagt består av hvordan interessentene husker organisasjonens atferd.

I følge Hon & Grunig (1999) må virksomheter først kartlegge omgivelsene sine, for å finne ut hvem de trenger å ha en relasjon til. Virksomheter som har gode relasjoner til sine interessenter vil være mer effektive (Hon & Grunig, 1999). Dette fordi disse organisasjonene er opptatt av å sette seg mål som interessentene deres, både på innsiden av organisasjonen og de på utsiden, er enige i. Dette bidrar til at virksomheten klarer å nå de målene de setter seg.

En organisasjon har mange ulike interessenter, og deres mål kan være motstridene. Det er dermed en krevende prosess for virksomheter å ivareta sine interessenters forventninger til dem. Virksomheter må balansere sitt eget beste opp mot interessentenes behov. Hon & Grunig (1999) påpeker at dersom ledelsen lytter til sine omgivelser før de fatter en beslutning, så vil også denne beslutningen bli bedre, enn om de tok den alene, for deretter å håpe på at omgivelsene vil godta den.

Virksomheter kan ha bytterelasjoner eller felleskapsrelasjoner (Hon & Grunig, 1999). Bytterelasjoner dreier seg om en økonomisk utveksling, mens felleskapsrelasjoner, dreier seg om en persons omtanke for en annen (Clark & Mills, 1993). Hon & Grunig (1999) påpekte at det ikke alltid er nok for en virksomhet å kun ha bytterelasjoner, for samfunnet forventer ofte mer av virksomheten. De forventer at virksomheten gir noe til samfunnet, uten å forvente å få noe tilbake. Hon & Grunig (1999) mener at virksomheter trenger å utvikle felleskapsrelasjoner til ansatte, lokalsamfunnet, myndighetene, media og aksjeeierne. Dette i tillegg til å ha bytterelasjoner med sine forbrukere. Hon & Grunig påpeker at å utvikle felleskapsrelasjoner, kan være basert på egeninteresse, og ikke kun altruistiske motiver. Slike relasjoner kan bidra til at virksomheten bygger seg et godt omdømme, noe organisasjonen vil tjene på langsiktig. Felleskapsrelasjoner kan medføre at virksomheten blir sett på som en sosialt ansvarlig borger som bidrar til å skape verdier for samfunnet. Hon og Grunig (1999) mener at dersom virksomheten har felleskapsrelasjoner, vil det kunne forhindre at den andre part foretar negative handlinger som vil ramme virksomheten. Bytterelasjoner innbyr ikke til tillit på samme måte som felleskapsrelasjoner, men de er nødvendige for at virksomheten skal ha økonomisk vekst.

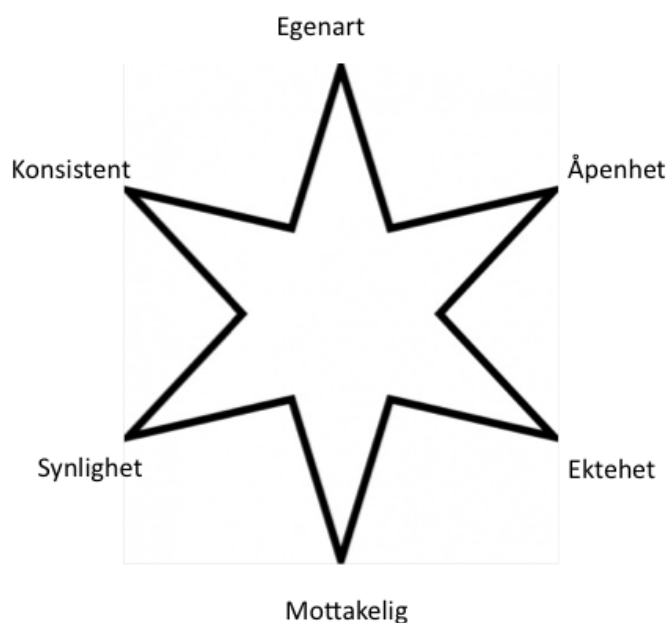
Ved at virksomheten er dyktig på kommunikasjon, kan de oppnå gode og langsiktige relasjoner med sentrale interessenter. Gjennom kommunikasjonen får partene en bedre forståelse av hverandre, og da er det mindre sannsynlig at en av dem vil opptre på en måte som kan skade den andre part.

Relasjonsbygging er viktig i omdømmebygging, ettersom gode relasjoner er nødvendig for at virksomheter skal nå sine mål. Virksomheter må være bevisst på sine viktige interessenter, og de må bruke kommunikasjon som et virkemiddel til å oppnå gode relasjoner. De må være i dialog med interessentene, for få en god forståelse av hverandre. På den måten kan organisasjonen bidra med å påvirke interessentens forventninger til virksomheten, samt motta innspill på hva interessentene ønsker av virksomheten. Videre i oppgaven blir viktigheten av god kommunikasjon utdypet.

3.1.2.4 Kommunikasjon

I følge Brønn & Ihlen (2009) er måten virksomheten kommuniserer på sentral i omdømmebyggingen. Gjennom kommunikasjonen sender virksomheten ut et budskap til sine interessenter. Virksomheten bidrar således med å skape visse forventninger hos interessentene. Er det ikke samsvar mellom menneskers forventninger, og virksomhetens handlinger, fører dette til et gap. Dette gapet oppstår fordi det ikke er samsvar mellom virksomhetens egentlige identitet, den identiteten virksomheten har kommunisert eksternt, og måten interessentene oppfatter at virksomhetens identitet er. Slike gap er den største grunnen til at virksomheter får et omdømmeproblem, mener Brønn & Ihlen (2009).

For å unngå dette problemet, er virksomhetens kommunikasjon viktig. Ved at virksomheten lever opp til folks forventninger, kan de oppnå gode relasjoner, noe som igjen kan føre til at virksomheten får et godt omdømme.



Figur 4: "The Root of Fame", kilde: Fombrun & van Riel, 2004, 2007

Fombrun & van Riel (2004, 2007) har, gjennom forskning på Reputation Quotient og RepTrak, kommet frem til at dersom virksomheter ønsker å oppnå et godt omdømme, må de uttrykke seg overbevisende, oppriktig og troverdig til interessentene. Med å uttrykke seg, mener de viljen selskapet har til å formidle hvem de er, hva de gjør og hva de står for (Fombrun & van Riel, 2004:95).

Fombrun & van Riel (2004) mener at følgende seks faktorer kjennetegner kommunikasjonen til virksomheter med godt omdømme: synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet. Stjerna kalles "The Root of Fame". De seks verdiene kan brukes som mål i intern og ekstern markedskommunikasjon.

Synlighet

Synlighet handler om virksomheten går igjen daglig i media, og om de får positiv omtale. Selskaper med godt omdømme eksponerer seg oftere i media, og har et mer bevisst forhold til hvordan de ønsker å fremstå ovenfor sine interessenter, enn andre virksomheter (Fombrun & van Riel, 2004, 2007). Mediene er sentrale når det gjelder virksomheters omdømme. De har en dagsordenfunksjon, og kan sørge for at et tema blir grundig belyst, samt sørge for at opinionen får øynene opp for temaet (Brønn & Ihlen, 2009). Folk kan forbinde en sak med virksomheten etter at media har skrevet om det (Meijer & Kleinnijenhuis, 2006a, 2006b). Apéria, Brønn & Schultz (2004) mener at det er viktig at virksomheter sørger for å være synlige, men det som avgjør om en bedrift blir assosiert med noe godt eller dårlig, har å gjøre med hva den er kjent for. En negativ konsekvens av å være synlig i offentligheten, er at det kan bli lettere å studere virksomheten med kritiske blikk.

Det er ulike ting virksomheter kan gjøre for å bli synlige. Brønn & Ihlen (2009) mener at bedrifter kan kjøpe seg annonseplass, og på den måten sørge for å bli synlige. Dette har likevel ikke så mye effekt på omdømmet. Fombrun og van Riel (2004, 2007) mener at virksomheter kan synliggjøre deres vilje til å ta samfunnsansvar. Røvik (2007) mener at det er en sterk norm i samfunnet at virksomheter tar samfunnsansvar. Dermed kan dette bidra til at omgivelsene ser på organisasjonen som en god borger, noe som igjen bidrar til å gi organisasjonen legitimitet. Brønn & Ihlen (2009) mener at merkevarebygging kan bidra med å gjøre virksomheten synlig. Merkevarebyggingen kan ta utgangspunkt i produktene og tjenestene, eller i selve organisasjonen. Selskaper som driver med organisasjonsbranding, som Røvik (2007) kaller det, utvikler merkevaren rundt det abstrakte, som organisasjonens verdier og dens identitet. De er opptatt av å fremheve virksomhetens særtrekk, og å kommunisere disse tydelig ut til sine omgivelser (Ind, 2004). I følge Sandstrøm (2006) har virksomheten ofte et godt omdømme dersom de har et sterkt merkevarenavn.

Egenart

Egenart handler om at omdømmet er basert på det unike ved virksomheten (Fombrun & van Riel, 2004, 2007). Et godt omdømme bygges når man har fokus på det som er særpreget med selskapet. Virksomheter må fokusere på hva som er det spesielle med selskapet, og på denne måten posisjonere seg i markedet. Dette for å skille seg fra sine konkurrenter. Dette vil også skape en bevisstgjøring rundt konkurransefordelene til selskapet.

Virksomheter med et godt omdømme er opptatt av å kommunisere fra en kjerneomdømmeplattform, som er basert på organisasjonens egenart (Brønn & Ihlen, 2009). En slik omdømmepattform beskriver hvordan virksomheten skal posisjonere og presentere seg. Virksomheten kan bruke logoer, slagord, merkevarer og virksomhetsfortellinger, også kalt for storytelling, til å formidle hva organisasjonen står for. Fombrun & van Riel (2004,2007) anbefaler å formidle sin omdømmestrategi gjennom en unik virksomhetshistorie. En slik historie vil gjøre det enklere å formidle til alle interessentgruppene hva som er kjernen i virksomheten. Røvik (2007) fant også at organisasjoner bruker virksomhetshistorie som et virkemiddel i omdømmebyggingen. Internt i organisasjonene kan slike historier bidra med å skape en felles identitet hos organisasjonsmedlemmene. Eksternt kan slike fortellinger være et effektivt middel til å formidle selskapets strategi, visjon og misjon på en appellerende måte som fanger lytternes oppmerksomhet, og som når inn til forbrukernes hjerte.

Ektehet

Ektehet handler om at virksomheten fremstår som troverdig. Det må være sammenheng i det virksomheten kommuniserer og slik interessentene oppfatter virksomhetens atferd. Omdømme handler blant annet om andre mener virksomheten har emosjonell appeal. Virksomheten må være autentisk, fordi folk blir tiltrukket av det (Fombrun & Van Riel, 2004, 2007). Dersom en forsøker å fremstå som noe, og dette ikke samsvarer med den faktiske organisasjonen, kan det gi fatale konsekvenser. Ord og handling må henge i sammen. Kim, Bach & Clelland (2007) mener at om man har en symbolsk tilnærming til omdømmebyggingen, så fokuserer man på hva man formidler til en bestemt interessegruppe, med mål om å sikre en gunstig fremstilling av virksomheten. Man sier hva man tror at andre ønsker å høre. Da står man i fare for å skape høye forventninger blant sine interessenter, som kanskje ikke passer overrens med det virksomheten faktisk gjør. Dette kan skape uheldige innvirkninger på selskapets omdømme. Den symbolske strategien har liten positiv effekt på omdømmet, ettersom omdømmet er det resultatet man oppnår gjennom den atferden som blir utøvd i hele organisasjonen. Dermed kan en slik tilnærming gjøre skade på omdømmet, ved at man bygger opp forventninger som kanskje ikke blir innfridd. Virksomheter bør dermed være opptatt av at kommunikasjonen står i stil med hva de gjør.

Brønn & Ihlen (2009) mener at det er vanskelig for virksomheter å leve opp til kravet om ektehet, da det er ofte under dette punktet de får problemer. Virksomheter forsøker å skape et inntrykk hos folk om hvordan de er, men så klarer ikke ledelsen å vise, gjennom sine handlinger at de lever opp til de forventningene de har skapt.

Åpenhet

Åpenhet dreier seg om virksomheten gir interessentene anledning til å evaluere virksomheten (Brønn & Ihlen, 2009). Informasjon om selskapet må være tilgjengelig for interessenter, og virksomheten må stille seg åpen for innsyn. For å kunne si at en virksomhet er åpen, er det fire momenter man må vurdere. For det første må virksomheten være såpass åpen at det er mulig for andre å gjøre seg opp et bilde av virksomheten. For det andre må informasjonen fremstå som relevant og tidsriktig. Et tredje moment er at informasjonen må være pålitelig. Det siste momentet dreier seg om at man må kunne bruke informasjonen til å gjøre en sammenlikning (Fombrun & van Riel, 2004). Mye av den informasjonen selskaper gir ut, er slik informasjon som loven pålegger dem å gjøre offentlig tilgjengelig. Brønn & Ihlen (2009) mener at det var den frivillige informasjonen virksomheter hadde problemer med å gi ut. Å opptre transparent vil være med på å bygge, opprettholde og beskytte omdømme. Det vil innby til tillit. Et selskap som er villig til å kommunisere skaper troverdighet, og troverdighet er viktig for omdømmebyggingen.

Konsistens

Konsistens går på om virksomheten fremstår som enhetlig (Fombrun & van Riel, 2004, 2007). Motstridende uttalelser eller handlinger må unngås. Det må være sammenheng med det selskapet gjør internt i virksomheten og det som blir kommunisert eksternt.

Når virksomheten skal forene virksomhetskommunikasjonen, må de ta hensyn til kommunikasjonsstrukturen i selskapet (Brønn & Ihlen, 2009). I følge van Riel (1995) består virksomhetskommunikasjonen av markedskommunikasjon, ledelseskommunikasjon og organisasjonskommunikasjon. Markedskommunikasjon er rettet mot forbrukerne, og omfatter blant annet reklame. Ledelseskommunikasjon er det de øverste lederne som står for, og den er rettet mot interne og eksterne interessenter. Intern ledelseskommunikasjon handler om å utvikle virksomhetens felles visjon, styre organisasjonsmedlemmene og å sørge for at ledelsen har tillit. Organisasjonskommunikasjon er alle andre former for kommunikasjon som organisasjonen gjør bruk av. Denne kommunikasjonsformen er hovedsakelig rettet mot interessenter som ikke er kunder. Brønn & Ihlen (2009) mener at det ofte blir kommunisert lite på tvers av disse tre. Dermed risikerer man at det kan bli store sprik i de signalene virksomheten sender ut. Som en del av det å samkjøre virksomhetskommunikasjonen, må man også se på symbolene, kommunikasjonen og atferden organisasjonen utviser. Dette ble

tidligere i teksten omtalt som virksomhetsindentitetmiks. Disse faktorene bidrar til å skape et image hos interessentene, da de speiler organisasjonens identitet.

Skal virksomheten klare å samstemme virksomhetsidentitetmiksen, må de skape et felles utgangspunkt (Brønn & Ihlen, 2009). Dette samlede utgangspunktet skal være verdier som er sentrale for virksomheten, og som virksomheten bruker når de profilerer seg. For at denne omdømmeplattformen skal fungere, må den emosjonelt appellere til folk, og det må være en overraskelse i den (Fombrun & van Riel, 2004).

Mottakelighet

Mottakelighet handler om virksomheten er i stand til å tilpasse seg de signalene de får. Man må være i balanse når det gjelder hva som er virksomhetens egeninteresse og hva som er omgivelsenes interesse (Fombrun & van Riel, 2004, 2007). Skal virksomheten klare seg langsiktig, er den avhengig av aksept fra offentligheten. For å ha aksept, må virksomheten lytte til sine omgivelser, og den må være i dialog med sine interessenter (Brønn & Ihlen, 2009). Virksomheten må bevise gjennom sine handlinger at de faktisk er mottakelige for innspill. Brønn & Ihlen (2009) mener at mottakelighet enkelt kan testes ved å sende en melding til firmaet på en av deres nettsider som inviterer til dialog. Deretter kan man notere seg hvor lang tid det tar før man får respons.

Siden omdømme er avhengig av hvilken relasjon man har til sine interessenter, må man opprette en god dialog for å nå dem. Det kan virksomheter gjøre ved å være der interessentene er. Man må svare på deres henvendelser, og man må forsøke å få til en dialog, der man konverserer og er mottakelige for deres budskap. Dette er noe internett gir gode muligheter til (Brønn & Ihlen, 2009). Kundene er der allerede, og de snakker om virksomheten uten at selskapet kan kontrollere det som sies på noen måte. For å nå frem til kundene, nytter det ikke med enveiskommunikasjon. Virksomheten må gå aktivt inn for å engasjere seg med interessentene.

Omdømme handler om hvordan andre evaluerer og vurderer organisasjonen. Ettersom omdømme er et biprodukt av virksomhetens drift, blir det å opprettholde og vedlikeholde gode relasjoner sentralt for ens omdømme (Brønn & Ihlen, 2009). For å lykkes med dette, kreves det noe av alle i organisasjonen. Organisasjonsmedlemmene har således en viktig funksjon i virksomhetens omdømmebygging.

3.1.2.5 Organisasjonsmedlemmenes rolle i omdømmebyggingen

Brønn & Ihlen (2009) mener at gode relasjoner er nøkkelen til et godt omdømme. Her spiller organisasjonsmedlemmene en sentral rolle. For å bygge et godt omdømme, må ansatte knytte gode relasjoner med interessentene. Om organisasjonsmedlemmene klarer å opprette

gode relasjoner, handler om kommunikasjonen, og hvor godt den er rotfestet i organisasjonens identitet. Det er gjennom kommunikasjon organisasjonen skaper forventninger hos sine interessenter, og det er gjennom disse forventningene interessentene evaluerer virksomheten.

Lederne står for den strategiske kommunikasjonen, men medlemmene kan gjennom sine relasjoner og sosiale evner bidra positivt til selskapets omdømmekapital (Brønn & Ihlen, 2009). Organisasjonsmedlemmene er humankapitalen i organisasjonen. Ansatte er daglig i kontakt med eksterne aktører utenfor organisasjonen, og er dermed også med på å påvirke imaget disse får av organisasjonen. Tushman & Scanlan (1981a) kaller det brobyggere når ansatte mestrer å innhente relevant informasjon eksternt, og deretter klarer å formidle denne informasjonen internt på en god måte. Ansatte som gjør dette, er viktige i organisasjonens omdømmebygging fordi de er med på å knytte organisasjonen til sine omgivelser, og de bidrar til virksomhetens relasjonsbygging. I dag handler kommunikasjonsledernes rolle om å tilrettelegge internt i organisasjonen, slik at ansatte kan drive med brobygging både seg i mellom, og ut mot eksterne interessenter (Brønn & Ihlen, 2009).

Skal virksomheten bli dyktige på brobyggingsaktiviteter, kreves det at man prioriterer interne ressurser til dette. Man må styre ansatte med kompetanse mot nettverksbygging. Kommunikasjonsstrukturen må integreres slik at man sikrer informasjonsutveksling mellom de ulike enhetene i virksomheten. Man må sørge for en åpen virksomhetskultur hvor de ansatte får beslutningsmyndighet, da dette kan gi organisasjonen fleksibilitet, spontanitet og individualitet (Tushman & Scanlan 1981a, Ritter, 1999).

3.1.3 Oppsummering av teori om omdømmebygging

Innledningsvis i oppgaven ble oppgavens to formål kartlagt. Det har nå blitt redegjort for relevant teori knyttet til oppgaven første formål, som handler om å redegjøre for identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging. I teorien fremgår det at identiteten er det virksomheten må jobbe med i omdømmebyggingen. Dette ble begrunnet med at virksomheten ikke kan styre sitt image eller sitt omdømme.

Identiteten blir uttrykt gjennom organisasjonsmedlemmenes symbolbruk, kommunikasjon og atferd. Dette kaller van Riel (1995) for virksomhetsidentitetsmik. Fombrun & van Riel (2004, 2007) mener at god kommunikasjon er preget av synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet. Virksomheten kan gjennom god kommunikasjon, søke å unngå at det oppstår gap mellom ens identitet, og det omdømmet andre knytter til virksomheten. Dette kan virksomheten gjøre ved å basere kommunikasjonen på organisasjonens identitet.

Videre fremgår det at skal man drive med omdømmebygging, bør man først starte med å måle identitet, image og omdømme, for å kjenne dagens tilstand. Virksomheter må være bevisst på sine viktige interessenter, og å oppnå gode relasjoner til dem. Ved å være i dialog med sine interessenter, og kommunisere aktivt med dem, kan de oppnå positive relasjoner. Det kan igjen føre til at organisasjonen blir mer effektiv, og når sine mål, da virksomheten, ved å ha fokus på relasjonene, kan komme til å sette realistiske mål som interessentene er enige i.

For å få til relasjonsbygging, kreves det at alle i organisasjonen gjør sitt. Mange eksterne gjør seg opp en mening om virksomheten, gjennom erfaringen de har hatt med ansatte. Ansatte som identifiserer seg med organisasjonen, og som er dyktige på kommunikasjon, kan fungere som gode brobyggere for virksomheten i omdømmebyggingen.

I kapittel 3.1 fremgår det at selv om virksomheter ikke kan styre omdømmet sitt, skal de arbeide med omdømmebygging på en rasjonell og planlagt måte, for å forsøke å påvirke sitt omdømme. Det fremstår som en motsigelse at virksomheter skal jobbe på en rasjonell og planlagt måte med identiteten i omdømmebyggingen, når de ikke kan styre sitt omdømme. I denne oppgaven er det dermed relevant å se på hvordan man kan forstå slik identiteten fremstår i omdømmebyggingen. Dette er oppgavens andres formål. For å kunne drøfte dette, blir tre ulike organisasjonsteoretiske perspektiver redegjort for i kapittel 3.2. Dette er det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet.

3.2 Tre organisasjonsteoretiske perspektiv

Ledelse handler om at noen i organisasjonen utviser en bestemt form for atferd, for at virksomheten skal nå sine mål. Det dreier seg om å påvirke prosesser, strukturer og relasjoner (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2009). I denne delen av oppgaven vil det redegjøres for det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Perspektivene har ulike måter å se på ledelse i organisasjoner (Blindheim og Røvik, 2011). Ved å ta utgangspunkt i hvert av disse perspektivene, vil man få mulighet til å se på sparebankenes omdømmebygging fra tre forskjellige ståsteder.

3.2.1 Det instrumentelle perspektivet

I følge Blindheim & Røvik (2011) er det instrumentelle perspektivet nært knyttet til en modernistisk organisasjonsforståelse. Røvik (2007) påpeker at modernismen er kjennetegnet av en utviklingsoptimisme, en tro på organisering og reorganisering, samt en vitenskaps- og kunnskapsoptimisme. Med utviklingsoptimisme menes troen på at organisasjoner stadig tilpasser seg endrede omgivelser. Det er denne utviklingen som skaper fremgang i

samfunnet. Med troen på organisering og reorganisering, ser man for seg at samfunnsutviklingen skjer, fordi man stadig finner bedre måter å organisere seg på. At modernismen også har en vitenskaps- og kunnskapsoptimisme, innebærer at man tror det finnes en bestemt allmenngyldig måte organisasjoner fungerer på, og denne kunnskapen er det mulig å utlede ved bruk av vitenskapelige metoder.

Tar man utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet, har man en sterk tro på at organisasjoner kan styres og ledes på en rasjonell måte (Blindheim og Røvik, 2011). Virkeligheten blir sett på som objektiv, og det er mulig å skaffe seg detaljert og nøyaktig informasjon om den. Organisasjoner blir sett på som objektive enheter, og de er et teknisk-rasjonelt redskap for måloppnåelse og profittmaksimering. Ledelsen bør dermed skaffe seg detaljert informasjon om virkeligheten, og deretter bruke informasjonen på en rasjonell og planlagt måte i styringen av organisasjonen.

Basert på en instrumentell forståelse, er det den formelle organisasjonsstrukturen som styrer den individuelle atferden i organisasjonen (Blindheim & Røvik, 2011). Med formell organisasjonsstruktur menes både organisasjonskartet, stillingsinstrukser, fastsatte strategier og målsettinger, nedskrevne regler, rutiner og prosedyrer. Ledelse og styring er sentralt, for det er de formelle lederne som styrer organisasjonen, og sørger for at handlinger blir gjennomført. Ledere er de som identifiserer virksomhetens problemer og iverksetter rasjonelle, kalkulererte strategier til å løse disse.

3.2.1.1 Omdømmebygging forstått ut fra det instrumentelle perspektivet

I det instrumentelle perspektivet, ser man på ledere som rasjonelle problemløsere (Blindheim & Røvik, 2011). Omdømmebyggingen vil dermed være et resultat av at ledelsen i en virksomhet har oppdaget et problem, og at de som en del av sin strategi, driver med omdømmebygging for å løse dette problemet.

Teorien om omdømmebygging, har et tydelig instrumentelt preg over seg. Hovedgrunnen til at man skal drive med omdømmebygging, er at et godt omdømme gir et bedre utgangspunkt for å lykkes med å oppnå gode resultater (Apeland, 2010). En instrumentell tolking rundt virksomheters motivasjon for å drive med omdømmebygging, vil handle om akkurat dette. Virksomheter vil ut fra dette perspektivet se på et godt omdømme som en immateriell ressurs, som de må verne om for å beskytte. Omdømmebygging kan være verktøyet virksomheter bruker for å nå målet om å oppnå positiv omdømmekapital.

Ved å ta utgangspunkt i en instrumentell forståelse vil man være uenig i Brønn & Ihlen (2009) sitt syn på at man ikke kan styre sitt omdømme. Man vil i dette perspektivet anta at

ledelsen kan sørge for at virksomheten får et godt omdømme, ved at de kartlegger problemet, og iverksetter nødvendige tiltak for å fikse det.

I det instrumentelle perspektivet, er man overbevist om at det finnes en allmenngyldig måte organisasjoner fungerer på, og man har stor tro på kunnskap utledet på vitenskapelige måter (Røvik, 2007). Man kan ut fra dette perspektivet forvente å finne at virksomheter i stor grad er opptatt av å handle i tråd med teorien som ble presentert om omdømmebygging. Brønn & Ihlen (2009) mener virksomheter må foreta målinger av ens identitet, image og omdømme. Med utgangspunkt i en instrumentell forståelse, vil man gjøre dette, fordi man antar det er mulig å skaffe seg detaljert kunnskap om hvordan ens identitet, image og omdømme faktisk er, da man i dette perspektivet ser på virkeligheten som objektiv (Blindheim & Røvik, 2011). Den informasjonen man får ut av slike målinger, kan bistå ledelsen med å avgjøre om de har et omdømmeproblem. Av samme grunn vil virksomheter kartlegge sine relasjoner, da Hon & Grunig (1999) mener at virksomheter bør gjøre dette, for gode relasjoner var nøkkelen til et godt omdømme.

Virksomhetene må bruke kommunikasjon som et virkemiddel til å oppnå gode relasjoner (Hon & Grunig, 1999). Fombrun & van Riel (2004, 2007) kom frem til at kommunikasjonen må være preget av synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet. Basert på en instrumentell forståelse kan man tenke seg at ledelsen vil forsøke å inkorporere dette i egen kommunikasjon, siden man i det instrumentelle perspektivet har stor tro på kunnskap utledet gjennom vitenskapelige undersøkelser (Røvik, 2007).

Fra et instrumentelt perspektiv vil ledelsen være opptatt av å fremheve identiteten i omdømmebygging. Dette fordi de da kan oppnå å fremstå som unike, og på den måten skille seg fra sine konkurrenter, som Schultz et. Al. (2000) påpeker. Basert på det instrumentelle perspektivet, er det sannsynlig at ledelsen vil være opptatt av å formidle virksomhetens strategi, misjon, visjon og verdier, til sine ansatte. Dette fordi Dutton et. Al. (1994) mener verdiene kan bli et rammeverk for ansatte sine handlinger, såfremt ansatte identifiserer seg med dem. Brønn & Ihlen (2009) mener at på den måten kan virksomheten unngå gap mellom slik de er, og slik andre oppfatter virksomheten.

3.2.2 Det institusjonelle perspektivet

I følge Blindheim og Røvik (2011) stammer det institusjonelle perspektivet fra et sosialkonstruktivistisk vitenskapelig ståsted. Her blir organisasjoner sett på som institusjoner, som har en egenverdi i seg selv (Selznick, 1957).

Røvik (2007) påpeker tre kjennetegn ved den sosialkonstruktivistiske organisasjonsforståelsen. Dette er antakelsen om at virkeligheten er sosialt konstruert, som

innebærer at mennesker gjennom sin samhandling konstruerer virkeligheten. Virkeligheten er dermed ikke objektiv. En annen antakelse er tvilen på at det er mulig å finne allmenngyldig kunnskap om organisasjon og ledelse. Man er skeptisk til om det er mulig å identifisere universelle organisasjons- og ledelsesprinsipper som er gyldige for alle typer virksomheter. Det siste kjennetegnet er troen på at organisasjoner er noe mer enn bare redskaper for måloppnåelse (Blindheim og Røvik, 2011). Organisasjoner blir sett på som institusjoner, som har blitt til, og opprettholdt gjennom samfunnets normative, kognitive og symbolske karakter. Organisasjonene får en verdi i seg selv, da de spiller en viktig rolle i samfunnet ved at de blant annet er en arena for meningsutveksling og meningsdannelse.

Det er institusjonaliseringsprosessene som foregår, som gjør at organisasjonen utvikler seg (Christensen, 1994). Det handler om institusjonens identitet, og om dens særpreg utvikler seg. Dette er igjen tidkrevende. I institusjonaliseringsprosessen tilpasser organisasjonen seg de interne kravene i organisasjonen og presset organisasjonen opplever fra ytre omgivelser. Dette gjør at organisasjonen får sitt særskilte preg, for prosessen har effekt på organisasjonens normer og verdier. Ettersom alle organisasjoner blir utsatt for ulike typer krav, blir enhver organisasjon unik gjennom sine normer og verdier. De uformelle normene og verdiene har en stabiliserende effekt på virksomheten (Blindheim & Røvik, 2011).

Inntar man et institusjonelt organisasjons- og ledelsesperspektivet blir uformell struktur, samhandling mellom organisasjonsmedlemmene og en gradvis tilpasning til omgivelsene, nøkkelementer (Christensen, 1994). De normene og verdiene som har fått utvikle seg over tid, styrer handlingene i organisasjonen. I følge Blindheim og Røvik (2011) innebærer dette at de uformelle delene ved organisasjonen, som organisasjonskultur, er sentrale å jobbe med. Med uformell organisasjonskultur menes virksomhetens historikk, og de normer, verdier og handlingsregler som har blitt gjeldende i organisasjonen (Blindheim og Røvik, 2011).

Ledere har ikke mulighet til å styre virksomheten på samme måte som i det instrumentelle perspektivet, da det er de uformelle normene og verdiene i organisasjonen som styrer den individuelle atferden som blir utført (Blindheim og Røvik, 2011). Selznick (1957) mener at lederens viktigste rolle er å drive med visjonær ledelse. Det innebærer å arbeide med hva som skal være organisasjonens rolle i samfunnet, dens misjon og visjon, og hvilke normer og verdier som er ønskelige i organisasjonen. Gjennom utforming av slike retningslinjer, og gjennom kritiske avgjørelser, samt rekruttering av ansatte, opplæringsrutiner, og virksomhetens tradisjon for konfliktløsning, kan ledelsen forsøke å påvirke den uformelle kulturen som har blitt gjeldende i virksomheten.

3.2.2.1 Omdømmebygging forstått ut fra det institusjonelle perspektivet

Brønn & Ihlen (2009) påpeker at omdømme handler om hvordan andre fortolker virksomhetens handlinger, og at virksomheter dermed ikke kan styre omdømmet. Dette er helt i tråd med en institusjonell forståelse, da man i dette perspektivet har mindre tro på planmessig styring (Blindheim & Røvik, 2011). Virksomhetens omdømmebygging vil fra en institusjonell forståelse ikke være et resultat av rasjonell planlegging og kontroll, men et resultat av institusjonaliseringsprosessen som har funnet sted (Christensen, 1994). Virksomheters omdømmebyggingen er naturlig framvoksende handlinger, som har oppstått etter hvert som virksomheten har tilpasset seg sine indre og ytre omgivelser.

Røvik (2007) mener at omdømmehåndtering er en trend, som blant annet omfatter organisasjonsoppskrifter om merkevarebygging, for strategiske fortellinger/storytelling og bedrifters samfunnsansvar. Ut fra en institusjonell forståelse vil man påstå at grunnen til at mange av dagens virksomheter driver med omdømmebygging har å gjøre med at det har vokst fram i takt med tiden. Etter hvert som virksomheten har tilpasset seg krav internt i organisasjonen og press fra ytre omgivelser, har de omdømmebyggende handlingene blitt til en naturlig måte å jobbe på. Således kan man forvente at bevisstheten omkring omdømmebyggingen er mindre uttalt i virksomheter, da man i dette perspektivet ser på det som gradvis framvoksende handlinger som har oppstått.

Basert på dette perspektivet, vil man mene at det er vanskelig for ledelsen å rasjonelt styre og kontrollere at kommunikasjonen er preget av synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet, som Fombrun & van Riel (2004, 2007), mener at den burde være. I dette perspektivet antar man at den uformelle strukturen i virksomheten styrer atferden blant organisasjonsmedlemmene (Blindheim & Røvik, 2011).

En tolkning ut fra det institusjonelle perspektivet vil handle om at identiteten har en sentral rolle i omdømmebyggingen, fordi den gradvis har vokst fram i institusjonaliseringsprosessen. De normene og verdiene som har blitt gjeldende i organisasjonen har en stabiliserende effekt (Blindheim & Røvik, 2011). Identiteten er dermed ikke lett å endre, da den gjennomsyrrer organisasjonen. Det er dermed naturlig at den også preger omdømmebyggingen.

Brønn & Ihlen (2009) mener at virksomheter må bruke egen identitet i omdømmebyggingen sin, og således forsøke å påvirke sitt omdømme. De peker på at virksomheter kan bruke ulike målemetoder for å finne fram til hva ens identitet er. I det institusjonelle perspektivet derimot antar man at identiteten ikke er så uttalt og synlig. Dermed vil det ikke være lett for virksomheten å bruke identiteten bevisst i omdømmebyggingen, da virksomhetens normer og verdier vil være mer innbygd i organisasjonen. I det institusjonelle perspektivet vil man

heller ikke se på det som mulig å få objektiv kunnskap om ens identitet, da det handler om hvordan mennesker fortolker informasjon. Noe som kan være ulikt fra person til person.

3.2.3 Det ny-institusjonelle perspektivet

Dette perspektivet har også røtter tilbake til en sosialkonstruktivistisk organisasjonsforståelse (Blindheim og Røvik, 2011). Et viktig skille mellom det ny-institusjonelle perspektivet og det instrumentelle perspektivet, er at man er opptatt av at virksomheter må ha legitimitet blant sine omgivelser for å overleve. For å bli ansett som legitim må organisasjoner, i følge Brunsson (1989:4): "*...opptre i tråd med det som i alminnelighet blir betraktet som rimelig, rettferdig, effektivt, rasjonelt og moderne osv.*"

Blir virksomheten oppfattet som legitim, så blir den ansett som ønskelig og akseptabel av sine omgivelser.

I dette perspektivet er man i likhet med det institusjonelle perspektivet opptatt av institusjonaliseringsprosessen. Derimot innebærer institusjonalisering noe annet i dette perspektivet. Det er en prosess der den sosiale virkeligheten blir definert likt for aktørene (Christensen, 1994). Dette skjer ved at aktørene gjentatte ganger samhandler, og dermed sammen fortolker den objektive virkeligheten på lik måte.

I følge Meyer og Rowan (1977) er det viktig at organisasjonen blir sett på som moderne. De må ta innover seg hvordan samfunnet forventer at en tidsriktig organisasjon ser ut. Dette for å ha legitimitet. Om en virksomhet har legitimitet avhenger av hva organisasjonen gjør, og hvor effektivt dette skjer. Det avhenger også av om virksomheten er samstemt med de verdiene og normene som råder i virksomhetens omgivelser (Christensen, 1994).

Etter hvert kan noen av disse normene, verdiene og ideene om hvordan en organisasjon bør opptre, bli tatt for gitt, som den riktige måten å gjøre ting på. De blir da institusjonaliserte, rasjonaliserte myter (Christensen, 1994). Slike rasjonaliserte myter spres raskt. Man kan gjenfinne dem i organisasjoners formelle struktur. Disse mytene gjør at organisasjonens formelle struktur ser ut som en fornuftig måte å organisere seg på, som er egnet til å nå virksomhetens mål. Dette bidrar til at virksomheten får legitimitet (Christensen, 1994).

I følge Blindheim og Røvik (2011) er det to sentrale antakelser som kjennetegner det ny-institusjonelle perspektivet. Dette er homogeniseringsteorien til DiMaggio og Powell (1983) og dekoblingsteorien til Meyer og Rowan (1977) og Boxenbaum og Jonsson (2008). Homogeniseringsteorien handler om at ulike typer organisasjoner blir mer og mer like hverandre, da de tar innover seg de samme ideene om hvordan en moderne og legitim organisasjon bør se ut. Dekoblingsteorien går igjen ut på at de ideene som organisasjoner føler ett press for å ta inn, ikke alltid passer inn med de oppgavene organisasjonen utfører.

Dette fører til at ideene blir tatt inn i organisasjonen, men de blir holdt adskilt fra praksisfeltet. Organisasjonen snakker som om de har tatt inn ideen, men de handler ikke i tråd med slik ideen er.

Blindheim og Røvik (2011) fremhever at en organisasjon sine institusjonelle omgivelser kan være komplekse, da de har mange ulike interesser. Dette fører til at organisasjoner ikke har et ensartet krav rettet mot seg, men mange ulike forventninger til hvordan organisasjonen bør være. Disse kravene kan også endre seg over tid. Dette skaper visse utfordringer for virksomhetene, da de kanskje må forholde seg til mange ulike normer, verdier, ideer og forventninger, som til dels kan være motstridende (Røvik, 2007). Dette kan gjøre at ideen blir frakoblet praksisfeltet.

Det finnes andre varianter av det ny-institusjonelle perspektivet. Utgangspunktet for denne oppgaven er likevel det som her er presentert.

3.2.3.1 Omdømmebygging forstått ut i fra det ny-institusjonelle perspektivet

En tolkning ut fra dette perspektivet, vil handle om at årsaken til at en virksomhet driver med ulike omdømmebyggende aktiviteter, som merkevarebygging, storytelling og samfunnsansvar, er fordi det har blitt det som Christensen (1994) omtaler som rasjonaliserte myter. Ved at virksomheter tar del i de rasjonaliserte mytene, signaliserer de at de lever opp til institusjonaliserte normer og verdier. Når flere og flere virksomheter tar del i disse mytene, gjør det mytene til en manifestert virkelighet (Christensen, 1994).

Virksomhetens ledelse er, ut fra dette perspektivet, klar over at omdømmet avhenger av omgivelsenes fortolknings og meningsdannende prosesser. Virksomhetens ledelse vil dermed sørge for å leve opp til institusjonaliserte normer og verdier, som eksisterer i omgivelsene, fordi det kan bidra med å gi virksomheten legitimitet. Omdømmebygging er dermed en form for fasadepussing, hvor virksomheten forsøker å leve opp til den standarden som omgivelsene forventer (Røvik, 2007).

Basert på dette perspektivet, vil man nødvendigvis ikke foreta omdømmemålinger, som Brønn & Ihlen (2009) mener virksomheter bør gjøre, ettersom omdømmebygging handler om fasadepussing. Hon & Grunig (1999) mener at virksomheter kan bruke kommunikasjon som et virkemiddel til å oppnå gode relasjoner med interessentene sine. En tolkning basert på det ny-institusjonelle perspektivet vil handle om at virksomheter gjør akkurat det. Gjennom god kommunikasjon kan virksomheten fremstå på en legitim måte. Brønn & Ihlen (2009) mener at det å ikke kjenne interessentenes forventninger til virksomheten, var den største omdømmerisikoen. Virksomheters omdømmebygging vil, ut i fra dette perspektivet, handle om å kartlegge omgivelsenes forventninger til virksomheten. Da man ville være veldig

bevisst på å fremstille seg som om man ivaretar disse forventningene for å unngå et legitimitetstap.

Når det gjelder identitetens rolle i omdømmebyggingen, vil ledere, i følge dette perspektivet, ha fokus på virksomhetsidentiteten og på den visuelle identiteten, fremfor på organisasjonsidentiteten. Dette da virksomhetsidentiteten blir utformet av de øverste lederne, og handler om hvem man sier til andre at man er (Brønn & Ihlen, 2009). Den visuelle identiteten er de synlige symbolene, og er det som møter folk første gang de er i kontakt med virksomheten (Brønn & Ihlen, 2009). Årsaken til at ledelsen vil være opptatt av virksomhetsidentiteten og den visuelle identiteten, er fordi man i det ny-institusjonelle perspektivet er opptatt av å fremstille virksomheten i et gunstig lys utad. Måten ledelsen bestemmer seg for å fremstille egen identitet på, kan være påtatt, da man ikke er så opptatt av at det må henge sammen med organisasjonsidentiteten som råder internt i organisasjonen.

I følge Blindheim & Røvik (2011) er det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet å se på som komplementære perspektiver. Dette fordi ledere har et handlingsrom, der de til en viss grad kan velge hva de vil foreta seg. Handlingsrommet begrenses av den formelle organisasjonsstrukturen, samt den uformelle organisasjonskulturen. De omgivelsene organisasjonen opererer i, setter også rammer for hvilken atferd som er akseptabel. Dette er faktorer som påvirker lederes handlingsrom.

Frem til nå har relevant teori som er egnet til å belyse problemstillingen blitt presentert. Basert på dette vil problemstillingen nå bli ytterligere redegjort for og spisset.

3.3 Utdypning av problemstilling

Det er foretatt begrensinger i oppgaven med tanke på omfanget. Hensikten med oppgaven er ikke å måle omdømmet, heller ikke å måle identiteten eller image. Oppgaven begrenser seg til hvordan bankene fremmer sin identitet i omdømmebyggingen, og hvordan identiteten kommer til uttrykk i kommunikasjonen ut i markedet. Den største omdømmerisikoen er som nevnt gap mellom virksomheten og interessentenes forventninger. Dersom forventningene til interessentene ikke blir oppnådd, kan det oppstå et gap, og dette kan oppfattes negativt og ramme omdømmet til bedriften. Forfatterne har ikke kartlagt interessenter, og da heller ikke hvilke forventninger interessentene hadde til bankene. Dette kunne ha blitt en spennende oppgave, men ut i fra begrenset tidsramme var oppgaven konsentrert rundt sparebankenes identitet, og deres kommunikasjon ut mot eksterne interessenter.

Avhandlingens formål er å se på identitetens rolle i omdømmebygging, samt å forstå hvorfor det er slik. I kapittel 3.1 ble teori om omdømmebygging presentert. Hensikten er å bruke

denne teorien til å svare på hvilken rolle identiteten har i sparebankenes omdømmebygging. Utgangspunktet for denne analysen, vil være Brønn og Ihlen (2009) sitt ståsted. De mener at en virksomhet må kjenne sin identitet for å kommunisere. Kommunikasjonen fører til relasjoner, og omdømme er et resultat av virksomhetens relasjoner. I teorien fremgår et instrumentelt syn på omdømmebygging, hvor ledelsen i virksomheter rasjonelt kan bygge sitt omdømme på egen identitet, ved å benytte seg av en planlagt og strukturert fremgangsmåte.

I kapittel 3.2, ble de tre organisasjonsteoretiske perspektivene utdypet. Hensikten er å bruke disse i analysen av hvordan man kan forstå identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging. Er det slik som teorien vektlegger, at virksomheter av rasjonelle grunner bygger omdømmet på egen identitet? Det passet i så fall med det instrumentelle perspektivet. Kanskje det er slik at identiteten til sparebankene gjennomsyrrer dem, og av den grunn preger omdømmebyggingen? I så tilfelle er en forståelse basert på det institusjonelle perspektivet egnet til å forklare sparebankenes omdømmebygging. Eller handler sparebankenes omdømmebygging mer om fasadepussing? I så fall er det virksomhetsidentiteten fastsatt av ledelsen, som er sentral i omdømmebyggingen. Dette er i så tilfelle i tråd med det ny-institusjonelle perspektivet, hvor man ser for seg at ledelsen presenterte identiteten på en positiv måte. Presentasjonen av virksomheten henger ikke nødvendigvis sammen med sparebankenes egentlige identitet, da man kan oppnå et godt omdømme ved å si de riktige tingene. Disse momentene er utgangspunktet for den ytterligere spissingen av oppgavens problemstilling.

Oppgavens problemstilling:

Hvilken rolle spiller identiteten i sparebankenes omdømmebygging?

- A. Hva kjennetegner sparebankenes identitet og omdømmebygging?
- B. Hvordan kan vi forstå identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging?

For å se hva som kjennetegner sparebankenes identitet og omdømmebygging, vil først bankenes identitet analyseres. Kjenner Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank sin egen identitet? Hva er det som kjennetegner identiteten? Når identiteten er definert er neste steg å se hvordan bankene kommuniserer, for å få kjennskap til hvordan identiteten kommer til uttrykk i markedet. Utgangspunktet vil være Fombrun og van Riel (2004) teori om "The Root of Fame". Det vil bli sett på om sparebankenes virksomhetskommunikasjon er preget av synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet. Ved å gjøre dette, kan man få kjennskap til hvor bevisste bankene er på kommunikasjonens rolle i forhold til omdømmebyggingen. Ved å bruke dette som utgangspunkt får man anledning til å svare på

hvordan identiteten kommer til uttrykk i sparebankenes kommunikasjon ut mot relasjonene. Det er relevant ettersom Bønn & Ihlen (2009) mener at hvordan bankene jobber med sin identitet, og hvordan de kommuniserer ut mot relasjonene sine, har noe å si for deres omdømme.

Etter å ha gjort dette, vil man i oppgaven gå over til å drøfte hvordan det er mulig å forstå sparebankenes omdømmebygging. Utgangspunktet for denne drøftingen er det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Basert på disse tre perspektivene får man tre ulike forklaringer. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet kan man stille spørsmål om hvorvidt identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging fremstår som et rasjonelt svar på et erfart problem. Tar man derimot utgangspunkt i det institusjonelle perspektivet, kan man spørre hvorvidt identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging fremstår som et naturlig resultat etter at sparebankene har tilpasset seg indre og ytre utviklingstrekk i samfunnet. Fra et ny-institusjonelt perspektiv vil forklaringen om identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging handle om at det er et resultat av at sparebankene strategisk har tilpasset seg sine omgivelser for å skaffe seg legitimitet.

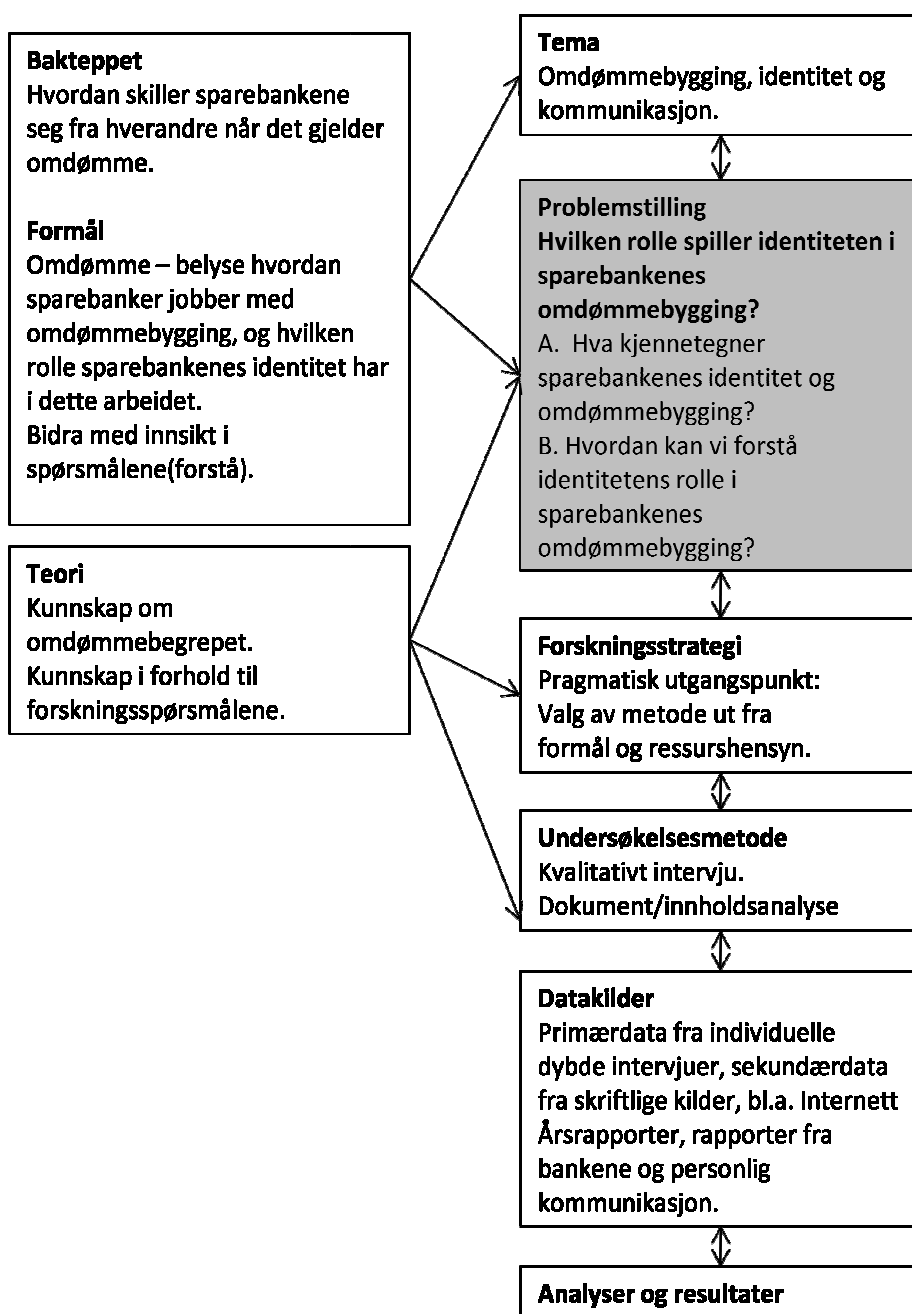
Før funnene i oppgavene blir presentert, blir det i neste kapittel redegjort for fremgangsmåten, som oppgaven er basert på.

4. Design og metode

4.1 Forskningsdesign

"Forskning og undersøkelser kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk" (Jacobsen, 2005:17).

I dette kapitlet gjøres det rede for hvordan forskningen har blitt utført. Først vil vi presentere en oversikt over prosessen fra start til slutt, med utgangspunkt i Blaikie (2010) sitt oppsett på en forskningsdesign:



Figur 5: Forskningsdesign, kilde Blaikie, 2010

Målet med forskningsdesignet er å jobbe seg frem til den metoden som er best egnet for å belyse problemstillingen i oppgaven (Blaikie, 2010). Forskningsdesignet for oppgaven, er vist i figur 5. Det er viktig at fremgangsmåten som benyttes er egnet til å besvare problemstillingen, slik at kravet om gyldighet blir ivaretatt. Etter å ha presisert problemstillingen i forrige kapittel, er det nødvendig å lage en oversikt over hvordan empirien skal innhentes. Det er viktig å vite hva undersøkelsen fokuserer på, og hvordan prosjektet skal gjennomføres for at forskningen best skal kunne lykkes. I dette kapitlet vil vi begrunne våre metodiske valg i forhold til denne studien, og forklare hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen.

De to bankene blir i oppgaven sett på som en case. Det er ikke en komparativ studie. Vi har brukt de to sparebankene for at de sammen skal si noe om hva som kjennetegner identiteten og omdømmebyggingen i sparebanker. Den overordnede problemstillingen er derfor å belyse hvilken rolle identiteten til Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank har i omdømmebyggingen.

En av forfatterne er ansatt i Sandnes Sparebank. Det var derfor naturlig å velge denne banken som grunnlag for informasjonsuthenting. Denne relasjonen gjorde at det ble enklere å hente inn informasjon og å få tilgang til informanter. Det viste seg imidlertid vanskelig å få tilgang til informasjon fra SpareBank 1 SR-Bank, ettersom Maldal var ansatt i en av bankens konkurrenter. SpareBank 1 SR-Bank så på omdømmebygging som konkurransesensitiv informasjon, og så seg dermed nødt til å avvise vår forespørsel om å foreta datainnsamling hos dem. Vi fikk kun tilgang til å intervju konserndirektør for kommunikasjon, Thor Christian Haugland. Dette førte til skjev tilgang til informasjon hos de to bankene. Datamaterialet fra SpareBank 1 SR-Bank baserte seg derfor på dette ene intervjuet, og det som var av offentlig tilgjengelig informasjon. Forfatterne anså likevel dette å være tilstrekkelig for å kunne formulere en problemstilling, da formålet ikke var å gjøre en komparativ studie, men å se på sparebankene som en case, som sammen skulle belyse sparebankers omdømmebygging.

Det første forskningsspørsmålet i oppgaven er:

A. Hva kjennetegner sparebankenes identitet og omdømmebygging?

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å beskrive identiteten til bankene og hvordan de jobber med omdømmebygging. Temaene identitet og omdømmebygging ble studert ved bruk av en retrospektiv tverrsnittstudie (Blaikie, 2010). Datainnsamlingen ble kun foretatt på et tidspunkt. Årsaken til dette, er at oppgaven er en masteroppgave som skal skrives innen en tidsramme på et semester. Tidsfaktoren var dermed vesentlig ved valg av type studie.

Det har blitt brukt to ulike forskningsmetoder for å besvare forskningsspørsmålet. Det ble foretatt dybdeintervjuer og dokumentanalyse/innholdsanalyse. De som ble intervjuet var ansatte i sparebankene, samt en redaktør i Sandnes Posten og en finansansvarlig i Stavanger Aftenblad. De to sistnevnte ble det tatt telefonintervju av. I datainnsamlingen ble dybdeintervjuer foretatt først. Dette fordi vi ønsket å kartlegge identiteten til sparebankene på et tidlig tidspunkt, samt avdekke de ansattes inntrykk av hvordan bankene jobbet med omdømmebygging. Ettersom organisasjonsidentiteten handler om de ansattes tanker om hvem organisasjonen er (Brønn & Ihlen, 2009), var det relevant å snakke med ulike ansatte for å få kjennskap til organisasjonsidentiteten.

Brønn & Ihlen (2009) mener at virksomheter bruker massemedia og upersonlige kommunikasjonskanaler til å formidle virksomhetsidentiteten, og således er det aktuelt å se på hvilke budskap som blir formidlet via sparebankenes hjemmesider, i årsrapporten, i de sosiale mediene og i avisartiklene. Det ble dermed foretatt en dokumentanalyse/innholdsanalyse av disse mediene. Hensikten var å få tak i virksomhetsidentiteten til sparebankene, altså hvem de fortalte til eksterne aktører at de var, samt å analysere informasjon fra intervjuene opp mot funnene i disse mediene. På den måten kunne vi avdekke hvordan bankene fremstod ovenfor relasjonene sine. Noe som igjen gjorde det mulig å trekke konklusjoner angående sparebankers arbeid med omdømmebygging, og hvilken rolle identiteten hadde i dette arbeidet.

Utgangspunktet for datainnsamlingen var Brønn og Ihlen (2009) sin teori om at virksomheter må kjenne sin identitet for å kommunisere. Kommunikasjonen fører til relasjoner, og omdømme er et resultat av virksomhetens relasjoner. Det første forskningsspørsmålet handler om å finne ut hva som kjennetegner sparebankenes identitet. I dette arbeidet benyttet vi oss av Balmer & Greysers (2003) teori, hvor identitetsbegrepet deles opp i tre konsepter. Dette gjorde det mulig å skille mellom visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet.

Deretter ble det neste skrittet å se på omdømmebyggingen. Kommunikasjon var et nøkkelement, og derfor ble Fombrun og van Riel (2004, 2007) sin teori om "Roots of Fame" benyttet. Denne teorien påpeker at kommunikasjonen må være preget av synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet. Stjernas seks verdier kan brukes som mål i intern og ekstern markedskommunikasjon. Ut fra disse to teoriene trakk vi ut de relevante funnene og analyserte resultatene, slik det ble mulig å svare på spørsmålet om hva som kjennetegnet identiteten og omdømmebyggingen til Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank.

Det neste forskningsspørsmålet som skal besvares er:

B. Hvordan kan vi forstå identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging?

For å kunne besvare dette spørsmålet, ble det tatt utgangspunkt i tre ulike organisasjonsteoretiske perspektiver. Dette var det instrumentelle, institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. De ble benyttet til å analysere hvordan det er mulig å forstå slik identiteten fremstod i sparebankenes omdømmebygging.

Ettersom oppgaven hadde som formål å redegjøre for rollen identiteten spiller i omdømmebyggingen, ble en kvalitativ forskningsdesign valgt. Ved en slik design fikk man anledning til å gå i dybden, og det ga også muligheten til å ta tak i aktørenes forståelse av emnet (Blaikie, 2010).

4.2 Metodevalg

Kvantitativ og kvalitativ metode er to forskjellige forskningsverktøy, og valget av den metodiske tilnærmingen avhenger av målet for den spesifikke forskningen og problemstillingen. Årsaken til at en kvalitativ undersøkelse ble valgt, var ønsket om å si noe om hvordan de ansatte opplevde omdømmebyggingen i sparebankene. Oppgaven hadde som fokus å forstå, og dette er vanskelig å få til ved kvantitative undersøkelser.

”Kvalitativ tilnærming bør velges når vi ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og tolker en situasjon, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for eksponering. Eksponering vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative tilnærminger gir” (Jacobsen 2005:124).

Fordeler med en kvalitativ metode er at denne metoden vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent, i følge Jacobsen (2005). Forskerne påtvinger ikke informantene med faste spørsmål og faste svarkategorier, og kan på denne måten få frem den ”riktige” forståelsen av et fenomen eller en situasjon. Det kan også oppstå en nærhet mellom intervjuer og informant. Målet er å komme under huden på de som er med i undersøkelsen. I følge Jacobsen (2005) er dette også en fleksibel tilnærming. Utgangspunktet er en definert problemstilling, men denne kan endres etter hvert som forståelsen og informasjonen øker. Prosessen blir dermed interaktiv, det vil si at vi kan gå tilbake og endre problemstillingen og datainnsamlingsmetoden etter hvert som undersøkelsen pågår.

Ulempen er at kvalitativ metode er en ressurskrevende metode. Intervjuer tar ofte lang tid, og en må ofte ta valg der en prioriterer et utvalg av respondenter. Utfordringen med dette er å vite om de en intervjuer er representative for andre, noe som har betydning for studiens

validitet. Dataene i denne typen intervju kan også være komplekse. I løpet av et intervju vil en få masse informasjon, og et spørsmål en må stille seg, er om en klarer å være helt åpen for alle detaljer og nyanser (Jacobsen, 2005). En annen faktor er nærhet mellom informant og forsker. Dette kan være en ulempe ved bruk av denne metoden, da intervjuer og respondent kan føle at de er for tett innpå hverandre, slik at respondenten ikke snakker fritt.

Årsaken til at dybdeintervjuer ble benyttet var for å få en god forståelse av emnet. Ved denne typen intervjuer kan informanten komme med en utfyllende forklaring. Man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, og således sikre at man får svar på ens forskningsspørsmål, noe som har betydning for dataenes validitet. I følge Andersen (2006) fremgår det at informantintervjuing er gunstig fordi det kan gi tilgang til observasjoner, innsikt og vurderinger som ikke kunne fanges opp i spørreundersøkelser. Det kan også være et utgangspunkt for å revidere en teori, særlig dersom informanten kommer med informasjon som utfordret etablert kunnskap. Det kan da brukes til å utvikle og raffinere en teori.

Den typen dybdeintervju som blir foretatt i denne oppgaven havnet i Andersen (2006) sin kategori der informantene er interessante fordi de, som en av flere, besitter kunnskap om et fenomen som ikke er allment tilgjengelig. I følge Andersen (2006) er informantintervjuing en bestemt form for sosial samhandling, der det utvikler seg en relasjon mellom forsker og informant. Intervjusituasjonen skal være preget av profesjonalitet, samtidig som det får innslag av nærhet og sosial intimitet.

Før intervjuet kan forskeren forklare egen referanseramme, for eksempel ved å vise til en problemstilling. Dette kan være opplysende og avklarende for informanten. I dette prosjektet ble informantene gjort kjent med at det var en masteroppgave om omdømmebygging i sparebanker, gjennom et skriv som de mottok på e-post i forkant av intervjuet.

I følge Andersen (2006), er det noen regler man bør følge ved dybdeintervjuer. Den ene regelen er at man aldri bør stille spørsmål uten i forkant å ha gjort seg opp en egen formening om hva svaret kan være. Dersom informanten svarer annerledes enn forventet, kan det, i følge Andersen (2006), være fordi man har ulik interesse, rammen for spørsmålet ikke er tilstrekkelig klargjort, eller at eget utgangspunkt ikke treffer i forhold til informantens virkelighetsforståelse. Det siste punktet kan være et godt utgangspunkt for å revidere egen forståelse av situasjonen (Andersen, 2006). I dette prosjektet ble denne regelen ivaretatt under utarbeidelsen av intervjuguiden. Vi gikk gjennom spørsmålene i forkant av intervjuene, og tenkte gjennom hva slags svar vi kunne forvente å få.

En annen regel Andersen (2006) fremhever, er at man aldri bør gjøre et intervju uten å vite svarene på ett par av spørsmålene. Å ha med slike spørsmål er med å bidra til at man kan kvalitetssjekke informasjonen informanten kommer med. Dersom informanten sier noe annet

enn det som faktisk er sant, mener Andersen at informasjonen informanten har gitt, bør behandles med varsomhet. Dette fordi det da ikke er sikkert at informanten snakker sant. Vi hadde dette i tankene under utarbeidelsen av intervjuguiden. Det ble tatt med spørsmål, der svarene i etterkant kunne kontrolleres opp mot andre informasjonskilder. Et eksempel på det, var spørsmålet om hva bankens visjon var.

I følge Andersen (2006) bidrar forkunnskaper med at forskeren får en ramme å plassere informasjonen fra intervjuet i. Således kan forkunnskaper forhindre misforståelser. En av forskerne er ansatt i Sandnes Sparebank, og hadde av den grunn en god forståelse for mange av de temaene som respondentene tok opp. Dette kan ha gjort det enklere for respondentene å gjøre seg forstått.

På den andre siden kan forkunnskaper gjøre at man blir blind (Andersen, 2006). Egne antakelser kan gjøre at en ikke får med seg alle nyansene i intervjuet. En annen utfordring er at utspørringen kan bli styrt av forutinntatthet. I denne undersøkelsen ble det laget en detaljert intervjuguide i forkant av intervjuene. Intervjuguiden ble brukt som mal under intervjuene, slik at vi fikk svar på forskningsspørsmålene. Dette bidro med å øke studiens validitet og reliabilitet. Ved at intervjuet ble sendt respondenten i etterkant, fikk en avklart eventuelle misforståelser.

Nøkkelinformanter er ofte ressurssterke og gode til å snakke for seg. Forskeren kan risikere å havne i en underdanig posisjon. Spørsmål kan være tabubelagte, og informantene kan ønske å holde tilbake eller pynte på informasjon. Av disse grunner, bør intervjueren være aktiv og i større grad ta initiativ (Andersen, 2006). Alle intervjuene var med ressurssterke informanter, som var gode til å ordlegge seg. I intervjuene hadde vi derfor en aktiv rolle, og var oppatt av å styre intervjuet for å få svar på forskningsspørsmålene.

4.2.1 Datainnsamling

I forkant av intervjuet ble det utarbeidet en intervjuguide basert på teori om identitet og omdømmebygging. Det ble tatt utgangspunkt i Brønn & Ihlen (2009) sin teori om at et godt omdømme henger sammen med virksomhetens kommunikasjon, samt Fombrun & van Riel (2004, 2007) sin teori om "The Root of Fame". Før intervjuet, ble det sendt ut e-post til informantene med informasjon om masteroppgaven vår. Selve intervjuet ble foretatt i bankenes lokaler, og varte i ca. en time. Under intervjuet ble det tatt detaljerte notater. Like etter at intervjuet var ferdig, ble et sammendrag av informasjonen informanten hadde kommet med, nedtegnet. Sammendraget ble deretter oversendt til informanten for gjennomgang. Dette for å sikre at intervjuer hadde fått rett forståelse av hva informanten hadde sagt, noe som var vesentlig for studiens reliabilitet.

4.2.2 Resultat og analyse av data

I resultat og analyse kapitlet, er forskningsspørsmålene utgangspunktet for de funnene som blir presentert. Resultatene fra begge bankene ble belyst ved bruk av den tredelte identitetsmodellen til Balmer & Greyser (2003), og deretter etter faktorene i "The Root of Fame", som Fombrun og van Riel (2004, 2007) mener kjennetegner kommunikasjonen til virksomheter med et godt omdømme.

Relevant informasjon fra intervjuene ble sammen med data fra dokumentanalysen/innholdsanalysen benyttet til å utfylle analysedelen. Intervjuene bidro med å gi oss en bedre forståelse av bakgrunnen for bankenes omdømmebygging.

4.2.3 Kort om informantene i Sandnes Sparebank

Syv personer fra Sandnes Sparebank ble intervjuet. To av personene har fem års erfaring i kommunikasjonsavdelingen i banken. En av dem er ansvarlig for elektronisk kommunikasjon, og en for merkevarebygging. De andre er representanter fra dagligbank, rådgiver, mellomleder og toppledere.

Thomas Nygaard er ansatt i bankens kommunikasjonsavdeling. Hans hovedansvar er digitale medier og elektroniske kundekanaler. Trine Lauritzen er også en av informantene. Hun jobber i samme avdeling som Nygaard. Hun er også kommunikasjonsrådgiver, men med ansvar for merkevarebygging.

Astrid Lyngby Steine har jobbet i Sandnes Sparebank i 4 år. Hun jobbet i dagligbank frem til mars 2011. 1. april startet hun i ny stilling som HR-konsulent i HR-avdelingen. Astrid hadde også vært engasjert som hovedtillitsvalgt i Finansforbundet i flere år.

Trude Helleland har jobbet i Sandnes Sparebank i 2,5 år. Hun er teamleder for ei gruppe på 6 rådgivere som holder til på filialen på Forus. Hun har hatt teamlederstillingen i ca et år. Før Sandnes Sparebank jobbet hun et halvt år på kundesenteret i SpareBank 1 SR-Bank. Hun har jobbet et år i Norsk Privatøkonomi som plasseringsrådgiver før stillingen i SpareBank 1 SR-Bank.

Hilde Enger Nybø overtok lederansvaret for avdelingen KOD (Kompetanse, oppgjør og dealing) i bankens finansavdeling i januar i år. Hun har hatt flere ulike stillinger i banken. Før hun overtok stillingen på KOD, var hun banksjef på privatmarked. Hun har jobbet i Sandnes Sparebank i 9 år. Hun har de siste tre årene hatt ulike lederfunksjoner. I tillegg til årene i Sandnes Sparebank, har hun 5 års erfaring fra Hetland sparebank og et halvt år fra SpareBank 1 SR-Bank.

Svein Ivar Førland overtok stillingen etter Jon Ledaal som administrerende direktør i Sandnes Sparebank i juni 2010. Førland kom fra stillingen som konserndirektør for forretningsstøtte og utvikling i SpareBank 1 SR-Bank. Konserndirektørstillingen hadde han i seks av sine åtte år i Sparebank 1 systemet (to år som regionsbanksjef). Han har i tillegg erfaring fra revisjonsfirmaet Arthur Andersen & co.

Når vi hadde startet jobben med å analysere resultatene fra de seks første intervjuene, så vi behov for også å snakke med kommunikasjonsdirektøren i Sandnes Sparebank, Ingrid Schøpp. Hun har jobbet lenge i banken og har vært sentral i mye av arbeidet med omdømmebyggingen. Det ble ikke foretatt et fullstendig intervju av henne da de andre informantene hadde gitt mye informasjon, men hun ga forklaringer og kommentarer til funn vi ønsket å ha utdypet.

4.2.4 Kort om informanten i SpareBank 1 SR-Bank

Informasjon om SpareBank 1 SR-Bank er basert på intervju med konserndirektør for kommunikasjon, Thor Christian Haugland. Haugland har hatt ulike stillinger i banken. Han har jobbet i banken i to perioder. Første gang var i tiden 1987 til 1993. Da Haugland sluttet i banken, begynte han først i SAS, og så i Brødrene Pedersen. Haugland var med på å bygge opp Brødrene Pedersen som en landsdekkende kjede, før han igjen vendte tilbake til SpareBank 1 SR-Bank. I februar 2001 fikk han en forespørsel fra SpareBank 1 SR-Bank om å begynne i en stilling som regionbanksjef i Stavanger, og har siden da sittet i konsernledelsen.

4.2.5 Søk på artikler i databasen

Atekst er en database, som inneholder avisartikler. Det ble i forbindelse med denne oppgaven foretatt to separate søk i atekst. Først på "Sandnes Sparebank", deretter på "SpareBank 1 SR-Bank". Tidsrommet det ble søkt for var 01.01.10 til og med 29.03.11. Det ble kun søkt i papirutgaver. Avisene det ble søkt i var Stavanger Aftenblad, Sandnes Posten, Rogalands Avis og Dagens Næringsliv. Årsaken til at det ble foretatt egne søk i trykte medier var for å se hvilke saker media var opptatt av, og hvor synlige bankene var i disse mediene. I følge Brønn & Ihlen (2009) er media sentrale når det gjelder virksomheters omdømme, og det var dermed relevant å se hva slags informasjon som ble formidlet om bankene der.

4.2.6 Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet er viktige når det kommer til kvalitetssikring av vitenskaplige undersøkelser. Validitet beskriver dataenes relevans i forhold til teori og problemstilling, mens reliabilitet beskriver dataenes pålitelighet, i følge Jacobsen (2005). Høy validitet handler om datainnsamlingen er utført på nøyaktig vis, og gir et godt svar på

problemstillingen i studien. Selv om de innsamlede data kan inneholde god informasjon, er det også nødvendig at informasjonen samsvarer med innholdet i problemstillingen.

Intern validitet går på om resultatene oppfattes som riktige, ifølge Jacobsen (2005). Valideringen kan skje gjennom kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene. Første kritiske blikk kan rettes mot utvalget av enhetene, og om disse har formidlet sann informasjon (Jacobsen 2005). I Sandnes Sparebank ble utvalget av respondenter plukket ut med kriteriene: Hvilken stilling de hadde, alder, kjønn og hvor lenge de hadde jobbet i banken. Dette for at informantene skulle være representative for ansatte i banken. I SpareBank 1 SR-Bank var antallet informanter begrenset. Kommunikasjonsdirektøren hadde en sentral rolle i banken, og da det ble gitt tillatelse til kun dette intervjuet, var denne personen viktig for å kunne besvare de relevante spørsmålene.

Under dette prosjektet har forfatterne forholdt seg til spørsmål som angår validitet og reliabilitet. Høy reliabilitet kjennetegnes ved at en får samme resultat ved gjentatte målinger. Selv i intervjusituasjon kan det oppstå feil. Forsker kan notere feil, utelate vesentlige informasjon, eller huske feil. Disse spørsmålene må i følge Andersen (2006) håndteres på to nivåer. For det første må man vurdere om det kan dokumenteres at det som sies i en intervjusituasjon blir riktig oppfattet og forstått. For å ivareta dette ble det tatt detaljerte notater under intervjuet. Like etter at intervjuet var ferdig, ble det skrevet ned hva som hadde blitt sagt. Etterpå ble et resymé av intervjuet oversendt til informanten for å kvalitetssikre at man hadde forstått informanten riktig. Informasjonen fra intervjuene ble i tillegg sjekket opp mot offentlige dokumenter, noe som har ført til at mye av informasjonen ble dobbeltsjekket. Dokumentene som ble analysert var både en del av materialet, som gjorde det mulig å svare på problemstillingen. Samtidig gjorde dokumentene det mulig å foreta en sannhetssjekk mot informasjonen som ble hentet fra intervjuene. Respondentene og dokumentene var med andre ord relevante for å kunne besvare problemstillingen.

Noen respondenter kunne ikke svare på kontroll spørsmålene som misjon, visjon og verdier. Disse spørsmålene var likevel mulig å korrigere mot offentlige dokumenter. Det er selvsagt på grensen av det forsvarlige, men det var kun få som ikke kunne svare, og det hadde ingen konsekvenser for funnene som sådan. Målet var også å se hvor godt respondentene kjente disse begrepene. At informantene ikke kjente svaret, var også interessant for oppgaven. Uoverensstemmelser var ikke kritisk for besvarelsen av problemstillingen, men det kunne selvsagt bidra til å svekke påliteligheten ved dataene.

Ved at vi beskriver hvordan vi i forskningen har gått frem ved datainnsamlingen, og ved å vise kildene som er brukt, gjør det mulig for leseren å gjøre seg egne betraktninger om studiens

reliabilitet. Vi mener at benyttelsen av et bredt datagrunnlag i studien, er med på å styrke reliabiliteten i oppgaven.

Informasjonen må i tillegg være etterprøvable og holdbar i forhold til undersøkelsens formål (Andersen, 2006). I dette prosjektet er målet å svare på hvilken rolle identiteten har i omdømmebyggingen, samt hvordan det er mulig å forstå den rollen identiteten har i omdømmebyggingen. Spørsmålene som ble laget til intervjuguiden, måtte dermed være av en slik art at de gjorde det mulig å besvare forskningsspørsmålene. For å sikre dette, ble det tatt utgangspunkt i teori om identitet og omdømmebygging ved utarbeidelse av spørsmålene.

4.2.7 Nøytralitet

En av forskerne er ansatt i Sandnes Sparebank. Å være forsker i egen organisasjon kan være problematisk, da en kan oppleve dilemmaer og feilkilder. Samtidig kan det også innebære mange fordeler. En måte å klargjøre dette for leseren, er å fortelle bakgrunnen til forskeren. Sylvi Maldal har jobbet i Sandnes Sparebank i 5 år. Hun har jobbet fire år ved avdelingen for investeringsprodukter, hvor hun har sittet som leder for en backoffice gruppe i tre av disse årene. Det siste året har hun jobbet på privatmarked, som henholdsvis kontorleder og banksjef. Ingen av respondentene er direkte under eller over henne. En av respondentene har tidligere jobbet under Maldal i en kort periode, og en person var lederen hennes en kort periode, men da intervjuene ble foretatt var det ingen direkte koblinger.

Sandnes Sparebank er en forholdsvis stor organisasjon med ca. 200 ansatte, og selv om ingen av respondentene jobbet tett med Maldal da intervjuene ble foretatt, vil likevel hverdagspråket inneholde mange fellesnevner, som en utenforstående ikke har kjennskap til. At Maldal hadde denne felles forståelsen med informantene, bidro med at hun forstod nyansene i det som ble sagt. Et annet viktig moment er at ved å ha kjennskap til organisasjonen, vil en ha en felles forståelse av kritiske hendelser i organisasjonen. Det kan være historikk og organisatoriske hendelser, som påvirker svarene.

Maldal foretok de fleste av intervjuene i Sandnes Sparebank. Torkelsen foretok intervjuet av Lauritzen i Sandnes Sparebank, intervjuet av Haugland i SpareBank 1 SR-Bank, og intervjuet med informantene i avisene. I etterkant av intervjuene, diskuterte forfatterne funnene seg i mellom. Dette for å sikre en viss nøytralitet i den informasjonen som hadde blitt innhentet.

Ulemper en kan oppleve i forhold til å forske i egen organisasjon, er at det kan være vanskelig å innta et fugleperspektiv. En fare ved dette, er at det kan være lett å akseptere respondentenes forklaring, i stedet for å løfte blikket og se dette ut fra annen forskning og det teoretiske fundamentet. Når dataen skal tolkes, er det lett å bli påvirket av egne fordommer

og meninger, som har utspring fra egne erfaringer på arbeidsplassen. Innholdet i denne forskningen er ikke sensitiv informasjon, men mer av subjektiv karakter. Utfordringen til forskeren var å unngå å fortolke svarene selv. Forskerne måtte i intervjuet være oppmerksom på å notere det som ble fortalt, og å sørge for å stille oppfølgingsspørsmål slik at svarene ble utdypet. Ved å sende resymé til informantene i etterkant, hvor de kunne korrigere svarene sine, ble sannsynligheten for misforståelser redusert.

5. Resultater og analyse

5.1 Hvordan arbeider sparebankene med identiteten?

Ved hjelp av Balmer & Greyser (2003) tredelt identitetskonsept kan en dele opp identitetsbegrepet. Tabellen nedenfor viser en oversikt over resultatene i undersøkelsen. Hvert funn vil også bli forklart i avsnittene under.

	Sandnes Sparebank	SpareBank 1 SR-Bank
Visjon	Relasjonsbanken	Anbefalt av kunden
1. Visuell identitet	Organisk utvikling av profil, som er leken og utradisjonell. Mye bruk av tegning og figurer.	Byttet logo i 2008, og har siden den gang vært lik. Mye bruk av bilder.
2. Organisasjonsidentitet	<p>Verdier: Bedre, enklere og gladere</p> <p>Misjon: Skape verdi for kundene, eierne og lokalsamfunnet ved å være annerledes og bedre enn våre konkurrenter.</p> <p>Særtrekk: spesiell, utradisjonell, kreativ, proaktiv, leken, morsom, fleksibel.</p>	<p>Verdiene: Mot til å meina, styrke til å skapa</p> <p>Misjon: å skape verdier for den regionen som vi er en del av</p> <p>Særtrekk: solidarisk, langsiktig, forutsigbar, fremtidsrettet, verdiskapende, ryddig og skikkelig</p>
3. Virksomhetsidentitet	Annerledes banken	Skikkelig banken

Tabell 1: Oversikt over sparebankenes identitet

5.1.1 Visuell identitet: Synlige identifikasjonssystemer

Sandnes Sparebank

Sandnes Sparebank hadde en leken og utradisjonell profil, og skilte seg derfor ut blant de mer tradisjonelle og konservative bankene. Bakgrunnen for det, var at banken hadde en virksomhetsidentitet som omhandlet å være en annerledes bank. I følge kommunikasjonsdirektør Ingrid Schøpp, hadde banken holdt på denne profilen i flere år. Logoen til banken var bankens sin felles signatur. Den fremstod på en måte som gjorde at markedet gjenkjente banken raskt. Logoen skulle være enkel å huske, lett å gjengi, og unik. Gulfargen symboliserte, ifølge Schøpp, energi, kraft, kreativitet, optimisme, lykke og fornuft. I

tillegg skulle fargen gjenspeile at banken omstilte seg raskt i takt med både markedet og samfunnet for øvrig.

Den gjenkjennelige profilen fant vi på hjemmesiden, i brosjyrer, og i årsrapportene til banken. Nygaard fra kommunikasjonsavdelingen trakk frem måten profilen hadde fått lov til å endre seg gjennom tidene, som unik. Andre banker, mente han, hadde ofte en mal som de brukte helt til den ble byttet ut med en ny, mens Sandnes Sparebank hadde hatt en organisk utvikling av profilen, og denne hadde fått lov til å utvikle seg fra dag til dag. Det gode grafiske trykket lå til grunn for selve profilen. Banken hadde derfor, mente han, beholdt sitt særtrekk både grafisk og visuelt, noe som var unikt i forhold til den tidsperioden banken hadde vært igjennom.

Flere av de intervjuede fra banken trakk frem nettopp dette arbeidet som kommunikasjonsavdelingen og reklamebyrået Fasett fra Stavanger hadde utført for banken, når de ble spurt om profil og identitet. Noe av det unike ved det tette samarbeidet, mente Schøpp, var at en og samme designer og tekstforfatter hadde vært ansvarlig for det grafiske uttrykket i tolv år. Trond Fernblad i Fasett hadde hatt kontroll over dette siden merkeløftet, "Slik du vil ha det", ble innført i 1998. Banken hadde i tillegg vært nominert flere ganger, og vunnet priser for den særegne profilen. I 2011 ble Fasett og banken også nominert til hedersprisen for god design. I forbindelse med denne nominasjonen beskrev en av respondentene banken som "den friskeste banken ever".

I Finansavisen 12. mars 2011 ble banken omtalt under overskriften "Farvel til blåbankene". Administrerende direktør, Svein Ivar Førland, fortalte at andre banker hadde forsøkt å markedsføre seg som spreke og nytenkende, men det var kun Sandnes Sparebank som hadde klart det på sin spesielle måte. Det var viktig at bankene gjenspeilte de verdiene, som bankene selv stod for, mente Førland. Verdiene til banken; Enklere, bedre og gladere, ble laget for å være en rettesnor for alle som jobber i banken. Schøpp mente at disse verdiene skulle gjenspeiles i den enkelte medarbeiders tilnærming til sitt arbeid.

Mye av den billedlige fremstillingen er utført med bruk av figurer og tegninger med verdiene i sentrum, og banken brukte få rette linjer. Et av jurymedlemmene til hedersprisen, uttalte følgende til Stavanger Aftenblad (17.03.2011, s.22):

"Man kan gjenkjenne Sandnes Sparebank i alt de foretar seg, likevel er det en enorm variasjon innenfor paletten. Samarbeidet mellom byrå og bank er forbilledlig og viser at man jaggju ikke trenger å være grå og blå for å være troverdig som bank."

Banken hadde laget reklamefilmer som var blitt vist før kinoforestillinger. I disse reklamefilmene ble de karakteristiske strektegningene brukt som illustrasjoner. Den distinkte

fargebruken, mente Schøpp, bidro til å skape en unik gjenkjennelse. Figurene var plassert på buttons, kaffekopper, i annonser og i årsrapporter. Dette var i følge Schøpp, grunnen til at banken knapt nok trengte å vise logoen i sin helhet på materiellet lenger, da profilen gav stor synlighet og gjorde det lettere og billigere å gjennomføre markedstiltak.

SpareBank 1-SR-Bank

SpareBank 1 SR-Bank var også opptatt av bankens visuelle identitet. På bankens blogg "Penger og livet" 08.04.2008 skrev Thoralf Granerød innlegget "Oppussingseffekt eller ikke?" i forbindelse med lanseringen av ny logo. Han hadde følgene å si om den nye logoen "*Vårt nye uttrykk er mer evolusjon enn revolusjon.*" At banken har beholdt den samme logoen i fire år uten noen endringer, kan tyde på at banken tenker langsiktig. Som Granerød poengterte, var det en evolusjon i uttrykket. Det var ikke noe nytenkende og revolusjonerende. Målet om å være den "skikkelige banken" gjenspeiles med dette i bankens profil, da det å ikke foreta store endringer, kan tolkes som en måte å vise langsiktighet og trygghet på.

SpareBank 1 SR-Bank hadde logoen i samme form i all kommunikasjon ut mot kundene. Logoen var på undersøkelsestidspunktet lik den som ble lansert i 2008. I brosjyrer og på hjemmesiden brukte banken konsekvent bilder ved visuell fremstilling, og alt på siden var tegnet med rette linjer. Det var ingen momenter av uforutsigbarhet ved bankens visuelle fremstilling. En mulig tolkning kan handle om at langsiktighet og forutsigbarhet lå bak den visuelle profilen til banken.

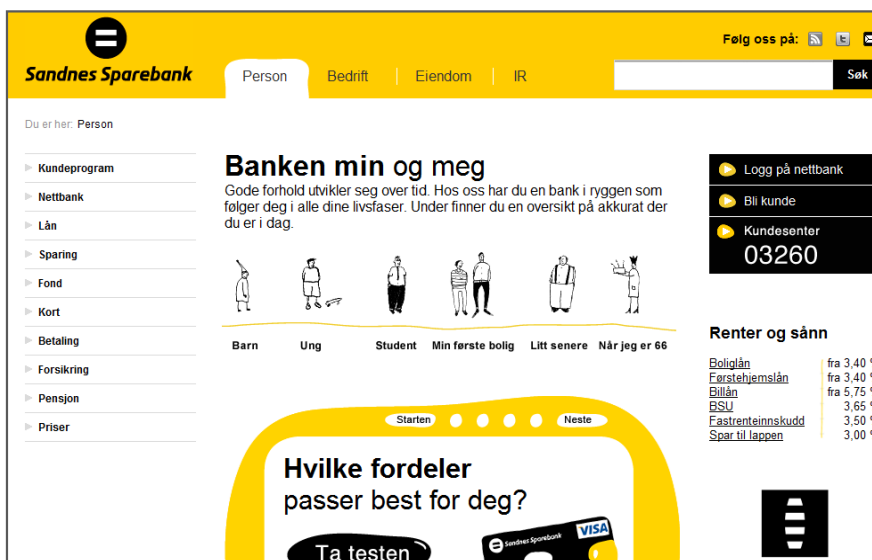
På YouTube var SpareBank 1 SR-Bank sin reklamefilm¹ "Vi er der du er i livet" lagt ut. Filmen omhandlet et par i ulike faser i livet. Budskapet som ble formidlet, var at SpareBank 1 er til stede i alle epokene i livet. Det var igjen brukt bilder av virkelige mennesker i fremstillingen. Bruk av bilder av personer i ulike livsfaser, kan gjøre at kundene gjenkjenner seg i de ulike situasjonene, og med det identifisere seg med banken, som tenker langsiktig sammen med kunden.

Det var nettopp bankens identitet som hadde gitt SpareBank 1 SR-Bank den sterke posisjonen i dagens marked, forklarte konserndirektør Haugland under intervjuet. Haugland viste til året 2008, da finanskrisen var på topp. Banken var solidarisk overfor sine kunder, og bidro med nødvendige kredittlinjer for å sikre fortsatt kapitaltilførsel i denne vanskelige tiden. Haugland mente at bankens viste hva den stod for i denne perioden.

¹ Alle henvisninger er internettilkner som er oppsummert i referanselisten bak i dokumentet.

Oppsummering visuell identitet:

Begge bankene var bevisste på den visuelle identitet. Vi så at begge var konsekvente i måten de fremstilte seg på hjemmesiden, i reklamefilmer og ellers. Forskjellen mellom de to bankenes visuelle identitet, tydeliggjøres ved å se på fremsiden av bankenes hjemmeside:



Figur 6: Hjemmesiden til Sandnes Sparebank, kilde: www.sandnes-sparebank.no, (18.04.2011)

På denne siden ser vi det karakteristiske grafiske uttrykket med strektegnede figurer, og få rette linjer. Den lekne og humoristiske måten å fremstille banken på, kommer frem både i tegninger og i tekster. Det brukes ingen bilder av mennesker, og tegningene er morsomt fremstilt.



Figur 7: Hjemmesiden til SpareBank 1 SR-Bank, kilde: www.sparebank1.no, (18.04.2011)

På denne siden ser vi bruk av bilder av mennesker i ulike livssituasjoner. De benytter seg av firkantede bokser, og kommunikasjonen er preget av saklighet og seriøsitet. Banken fremstår som ordentlig, trygg og langsiktig. Her ser man at måten banken fremstilte sin visuelle identitet er i tråd med den skikkelige banken.

5.1.2 Organisasjonsidentitet: Organisasjonsmedlemmenes perspektiv

Sandnes Sparebank

I intervjuene kom det frem at de som jobbet i Sandnes Sparebank så på banken som spesiell og utradisjonell, og med sterk lokal forankring. Flere av intervjuobjektene trakk også frem verdiene "Enklere, bedre og gladere", som de verdiene som gjenspeiltes i det daglige. Verdiene "Enklere, bedre og gladere", ble forklart i årsrapporten (2010): Enklere, fordi kundene hadde annet å tenke på enn bank. Bedre fordi en bedre bank ga flere fornøyde kunder. Gladere fordi de hadde all grunn til å glede seg sammen med kundene. Dette var et budskap som kommunikasjonsavdelingen brukte mye i arbeidet sitt, og som skulle ligge til grunn i alt arbeidet som ble foretatt i banken.

Misjonen til banken om å skape verdier for kundene, eierne og lokalsamfunnet ved å være annerledes og bedre enn konkurrentene stod skrevet i årsrapporten (2010). Kommunikasjonsdirektøren mente også at kundeløftet, "Slik du vil ha det", skulle bidra internt i banken med å holde organisasjonen på riktig kurs. I tillegg til å være grunnlaget i kommunikasjon med omverdenen.

Administrerende direktør Førland trakk frem at Sandnes Sparebanks særtrekk, var at banken var proaktiv, leken, enkel og nå frem til, samt fleksibel. På grunn av at det var en liten organisasjon, kunne de snu seg raskt, noe som kundene satt stor pris på.

Førland fortalte at han kunne nå alle ansatte på en dag om han ønsket. Han kunne sette seg i bilen å kjøre til alle filialene på en arbeidsdag. Dette i seg selv, mente han, gjorde det enklere å nå de ansatte, samt gjorde det mulig å snu organisasjonen raskt.

Historien om hvordan banken ble opprettet, var fremstilt og laget som en storytelling for å få frem den lokale forankringen banken har i regionen.

"En desemberdag i 1875. Om ettermiddagen lørdag 4. desember 1875 samlet det seg en liten flokk voksne mennesker utenfor skolehuset i sentrum av Sandnes. Skoledagen var for lengst over, og elevene hadde tatt helg og forsvunnet hvert til sitt. Det var imidlertid verken norsk grammatikk, bibelhistorie eller romerske keisere skolebestyrer Kristoffer Matias Sørensen hadde i tankene da han kom gående bortover gaten med

nøkene til skolehuset i hånden. Under armen bar han en protokoll og noen løse papirer... I løpet av noen timer denne lørdags ettermiddagen tidlig i desember 1875 fikk dermed byen sin egen bank.”

Storytelling ble hentet fra bankens nettside² den 10.05.11. Denne fortellingen sier noe om hva slags bank Sandnes Sparebank er. Det fremgår i fortellingen at det var noen få personer som startet banken, og banken er bygget på den innsatsen de gjorde. Fortellingen viser at banken hadde røtter langt tilbake i tid. Da den ble opprettet, var det for at Sandnes skulle få en egen bank.

SpareBank 1 SR-Bank

I intervjuet beskrev Haugland SpareBank 1 SR-Bank som en virksomhet som var genuint opptatt av hvordan det gikk med regionen de var en del av. Haugland sa at banken levde i en symbiose med sine omgivelser. Gikk det bra med regionen, lå forholdene godt til rette for at det ville gå bra for banken også. Han beskrev banken som solidarisk, langsiktig, forutsigbar, ryddig og skikkelig.

Bankens misjon var ”å skape verdier for regionen”, og verdiene var ”mot til å meina, styrke til å skapa”. Man kan se at misjonen og visjonen passer godt sammen, da begge handlet om skaperevne og skapervilje. I bankens rapport³ om ”Risiko og kapitalstyring 2009”, kom det fram at SpareBank 1 SR-Bank så på sin vektlegging av verdier og holdninger i organisasjonskulturen, som noe av grunnen til at de hadde lyktes. Humankapitalen var selve fundamentet i konsernet, og det var de dyktige medarbeiderne som hadde gitt dem den markedspllassen banken hadde. I ”Corporate Governance Policy”⁴ for SpareBank 1 SR-Bank fremgikk det at verdiene var utarbeidet som et virkemiddel for å oppnå et godt arbeidsmiljø med en sunn organisasjonskultur. Tanken var at verdiene skulle ligge til grunn for ansattes atferd, og sikre at ansatte handlet i tråd med bankens etiske verdier. Verdiene ”mot til å meina, styrke til skapa” skulle vises gjennom langsiktighet, åpenhet og ærlighet, og gjennom å vise ansvar og respekt samt vilje og evne til forbedring. Haugland uttalte at konsernet baserte seg på strukturer, systemer og et verdigrunnlag som var uavhengig av den øverste ledelse. I SpareBank 1 SR-Bank sin årsrapport (2010) stod følgende skrevet om bakgrunnen for bankens gode resultat:

”Det er ikke enkeltpersoner som skaper slike resultater, men vi som team - gjennom samarbeid, god kommunikasjon og en klar retning på hvor vi vil. Og gjennom en ukuelig optimisme, ispedd en viss innovativ «galskap», men ikke minst en kulturell dugnadsånd og tro på at vi alle kan være med å skape verdier for den regionen vi er en del av og virkelig være «Anbefalt av kunden». Det er svaret på hvorfor vi leverer, hvorfor vi trives og hvorfor vi bygger kompetanse!” (Årsrapport 2010:107).

Banken så på ivaretagelsen av etikk og moral som helt nødvendig for at de i et langsiktig perspektiv, skulle kunne tjene penger og nå sine mål. Banken og de ansatte skulle kjennetegnes av en høy etisk standard. Banken poengterte derfor i rapporten, "Corporate Governance Policy"⁴, at de hadde utarbeidet etiske retningslinjer for alle ansatte. I skrevet "Etiske retningslinjer"⁵, stod det at banken var avhengig av tillit fra kunder, offentlige myndigheter og samfunnet for øvrig. Derfor måtte de ansatte i enhver sammenheng der de kunne identifiseres med bedriften, vise en atferd som ble oppfattet som tillitsvekkende, ærlig og redelig.

I forbindelse med bankens 170 års jubileum ble det laget en profil av bankens eksistens, som var lagt ut på YouTube. Filmen, "170 år med verdiskaping,"⁶ var basert på en storytelling om bankens identitet og dens sjel. Budskapet i filmen er at banken også kom til å være der i morgen. Verdiane: "mot til å meina - styrke til å skapa", fremgår i filmsnutten. Viktigheten av verdiskaping vises klart.

At SpareBank 1 SR-Bank var opptatt av at det skulle gå bra med regionen, fremkom i SRtv⁷ for februar måned i 2011. Da var reporteren Ruth Espedal Lycke, på jakt etter SpareBank 1 SR-Bank sin sjel. Hun stilte spørsmålet: "Hvem er SR-Bank?" Det hun ble mest overrasket over, var nettopp hvor mye banken gav til idrett og kultur i lokalmiljøet.

Banken hadde søkt om å bli omdannet til aksjesparebank. I følge Haugland handlet omdanningen om å få bedre tilgang til kapital. Haugland brukte storytelling for å visualisere hvorfor de hadde søkt om ny forretningsstruktur.

"I 1969 var Trygve Stangeland liten. Han lånte til en traktor. Da var også banken liten. I dag er T.S. en av Nordens største entreprenør og kranvirksomhet. Når T.S. vil låne noe i dag, er det snakk om betydelige beløp. Skal banken klare å være med T.S., må banken også utvikle seg" (Haugland, mars 2011).

Oppsummering organisasjonsidentitet:

Begge bankene sitt formål var å skape verdier. Sandnes Sparebank hadde fått inn "annerledes" aspektet i sin formulering av misjonen, men i bunn var bankenes misjon like. Bankenes verdier, samt hva bankene var opptatt av internt i organisasjonen, var ulikt. Det er her bankene differensierer seg. Sandnes Sparebank var opptatt av å skille seg ut, og av å være annerledes. De ville at verdiane "enklere, bedre og gladere", skulle kjennetegne organisasjonsidentiteten. SpareBank 1 SR-Bank fremstod som en trygg og solid organisasjon, som var opptatt av å være skikkelig. Banken sitt fokus på etikk, underbygget at

banken ville at skikkelighet skulle prege organisasjonsidentiteten. Det kom tydelig frem at banken hadde utarbeidet verdiene, for at de skulle gi ansatte retning for riktig atferd. Verdiene som SpareBank 1 SR-Bank vektla, var ”mot til å meina, styre til å skapa”.

Følgende to utsnitt i fra bankenes egne skriv, underbygger oppsummeringen over. Utsagnene omhandler bankenes forventninger til egne ansatte:

Sandnes Sparebanks brosjyre til nyansatte (2009):

”Våre verdier er de få, kraftfulle begrepene som forteller hvem vi er, hva vi står for og veien vi skal gå. Verdiene er grunnleggende for alle som jobber i banken, og skal gjenspeiles i all vår atferd. Frihet under ansvar, er bankens mantra. Dette gjelder også kommunikasjonsarbeidet. ...Hver enkelt har ansvar for å informere og kommunisere både oppover og nedover i organisasjonen. På den måten gjør vi hverandre gode. Den enkelte har selv ansvar for å søke informasjon, slik at en alltid handler ut fra oppdatert kunnskap. Det er lov å spørre! Kommunikasjonen skal være preget av åpenhet og involvering.” (Sandnes Sparebank brosjyre til nyansatte, ”Slik skal det sies” 2009:6)

SpareBank 1 SR-Bank, årsrapport (2010):

”Vi er fullstendig klar over at vi som bank har et spesielt ansvar for å opptre skikkelig. Opptre skikkelig overfor våre kunder, eiere, ansatte osv. Vi kan ikke trå feil. Gode holdninger og en god etisk oppførsel får vi med kontinuerlig fokus på atferd og tydelige retningslinjer for alle våre medarbeidere. Det holder imidlertid ikke bare med etiske retningslinjer og flotte ord på et papir. Den virkelige testen tar vi hver dag, gjennom god kundedialog og utøvelse av et solid bankhåndverk. Vi lever av tillit og derfor er vi meget selektive på hvem som skal bli vår nye kollega. Vi er åpen og ærlig på hva vi forventer av den enkelte. Medarbeidere som begynner hos oss sier de kulturelt kjenner seg igjen i egne verdier.” (SpareBank 1 SR-Bank, årsrapport, 2010: 107)

5.1.3 Virksomhetsidentitet: Ledelsens perspektiv

Sandnes Sparebank

I årsrapporten (2010) skrev Sandnes Sparebank at basert på forretningsidéen skulle banken skape verdier for kundene, eierne og lokalsamfunnet ved å være annerledes og bedre enn konkurrentene. Dette arbeidet skulle banken basere på sine verdier.

Måten Sandnes Sparebank profilerer seg og snakker med sine kunder, mente de som jobbet i kommunikasjonsavdelingen, var særegen og spesiell. De mente kommunikasjonen reflekterte ønsket om å være annerledes. Banken forsøkte bevisst å fremstå annerledes i sin

kommunikasjon, gjennom årsrapporter, massemedia og annonsering, for på denne måten differensiere seg fra sine konkurrenter.

Slik vi ser ut, er slik vi også er inni, fortalte Schøpp. Hun forklarte det enkelt med at de som jobbet i Sandnes Sparebank, var Sandnes Sparebank, uansett hvor de møtte kundene. Kunden skulle oppleve verdiene, det var ingen hensikt i å kommunisere verdiene. Kunden skulle kjenne og føle verdiene. Mye av det Sandnes Sparebank hadde, som var unikt, var ånden og holdingen til de folkene som jobbet der, i følge Trine Lauritzen. Sandnes Sparebank ønsket å være til for kunden og etterleve kundeløftet; "Slik du vil ha det". De jobbet for å bli anerkjent som "Relasjonsbanken", som var bankens egen visjon.

Schøpp fortalte om et eksempel, som illustrerte at banken kunne snu seg raskt rundt. En av bankens kunder ringte til en av kollega av Schøpp, en lørdagskveld i halv åtte tiden. Kunden var i Portugal og visakortet hans fungerte ikke. Han var redd for at han var blitt svindlet, og at kontoen hans var blitt tappet for penger. Vedkommende som besvarte denne telefonhenvendelsen, varslet Schøpp, som var hjemme og i nærheten av en PC. Schøpp logget seg på bankens system, og undersøkte saken. I løpet av kort tid kunne hun ringe kunden tilbake og informere. Etersom kunden bekreftet alle transaksjonene på kortet, kunne svindel utelukkes. Kunden ble strålende fornøyd, og har i etterkant vært en god ambassadør for banken. Slike historier var det mange av i banken, ifølge Schøpp.

Fordelen med å være en liten bank, er at en kan snu seg raskt, og hjelpe kunden så langt det lar seg gjøre. Flere av bankens merkevaremålinger, viste at banken scoret høyt på annerledeshet, i følge Schøpp.

Banken utførte nylig en liten undersøkelse blant egne kunder, for å få innspill til nytt markedsføringsbudskap blant sine næringslivskunder. Hensikten med undersøkelsen var å danne seg en mening om hvordan bankens kunder oppfattet banken. Utvalget av kunder var ikke tilfeldig, og derfor ikke representativt for alle kundene til banken. Undersøkelsen gav likevel en pekepinne på hva banken scoret bra på. De ordene som gikk igjen, var imøtekomne og nære. Dette var en anonym undersøkelse. Et sitat fra en av de som svarte på undersøkelsen var følgende:

"Tilgjengelighet og personlig service. Kommer selv fra mange år i storbank der tilgjengelig, personlighet og oppfølging ikke står i høysetet. Sandnes Sparebank klarer faktisk å skape den lokale tilhørigheten".

Sparebank1 SR-Bank

I årsrapporten (2010) til SpareBank 1 SR-Bank fremgår det at hensikten til SpareBank 1 SR-Bank var å skape verdier for den regionen de var en del av. Da Haugland ble bedt om å

fortelle om banken, beskrev han banken som en virksomhet som var genuint opptatt av hvordan det gikk med regionen den var en del av. Misjonen til banken var å skape verdier for regionen. Dersom det gikk bra for regionen, så lå forholdene godt til rette for at det vil kunne gå bra for banken også. Banken var i en symbiose med sine omgivelser. Haugland så på banken som en gård, og målet var at gården skulle være i bedre forfatning når de leverte den fra seg, enn det den var da de overtok den. Han sa at SpareBank 1 SR-Bank ønsket å være en aktiv bank for næringslivet og for privatmarkedet. Haugland var åpen om at det var en klar egoisme i det å skape verdier for regionen. Han sammenlignet det med å utarme jorden. Da ville man ikke ha noe livsgrunnlag i fremtiden. Dersom banken bidro til vekst i regionen, så vil dette lønne seg for banken, for da kunne også banken vokse mer.

Visjonen til banken var "Anbefalt av kunden". I årsrapporten (2010) fremgår det at banken mente det var nødvendig at forholdet mellom kunden og banken baserte seg på personlige relasjoner. Banken hadde økt antall kundekanaler hvor kundene kunne nå banken på, dette kan være et tegn på at banken hadde kundens behov i fokus. SpareBank 1 SR-Bank var blant annet en av de første bankene i Norge til å tilby bank applikasjon for iPhone mobiltelefon.

Haugland fortalte at SpareBank 1 SR-Bank hadde målt omdømmet sitt blant ulike interessenter, og fått en høy score på skikkelighet. Det virket dermed som om folk oppfattet banken som en skikkelig bank. Haugland sa at det også var slik banken ønsket å bli oppfattet.

Oppsummering virksomhetsidentitet:

Begge bankene hadde visjoner som omhandlet relasjonen til kunden. Sandnes Sparebank ønsket å være relasjonsbanken, mens SpareBank 1 SR-Bank ønsket å være den banken som kunden anbefalte.

Ut i fra resultatene får man inntrykk av at Sandnes Sparebank var opptatt av å profilere seg til eksterne aktører som en annerledes bank. Sparebank 1 SpareBank 1 SR-Bank var på sin side opptatt av å profilere seg til eksterne aktører som den skikkelige banken.

Bildene som sparebankene brukte på fremsiden i de siste årsrapportene, viser også hvordan bankene profilerer seg. Sandnes Sparebank viste at de var annerledes, gjennom verdien enklere. Sparebanken 1 SR- Bank var derimot tro mot sin bruk av bilder, og opprettholdt sin skikkelige profil. På forsiden til SpareBank 1 SR-Bank står følgende budskap "*I 2010 utvidet vi horisonten vår*", noe som gjenspeiler bankens formål om å skape verdier.



Figur 8: Fremsiden av årsrapporter fra 2010

5.2 Identitet og virksomhetskommunikasjon

Dette kapittelet omhandler en analyse av om sparebankenes kommunikasjon var preget av synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet.

	Sandnes Sparebank	SpareBank 1 SR-Bank
1. Synlighet:	<p>5 kontorer i regionen</p> <p>Internett: YouTube: 4 treff ved søk på "Sandnes Sparebank" (25.03.11) 76 follower på Twitter (17.04.11) Facebook har blitt stemplet "like" 16 ganger (17.04.11)</p> <p>Lokale medier: Ved søk i atekst på ordet "Sandnes Sparebank" i tidsrommet 01.01.10 til og med 29.03.11 gav 135 treff.</p>	<p>54 kontorer i regioner</p> <p>Internett: YouTube: 53 treff ved søk på "SpareBank 1 SR-Bank" (25.03.11) 477 follower på Twitter (17.04.11) Facebook har stemplet "like" 3 484 ganger (17.04.11) SRtv og Flicker "Tett på", en SpareBank 1 SR-Bank blogg</p> <p>Lokale medier: Ved søk i atekst på ordet "SpareBank 1 SR-Bank" i tidsrommet 01.01.10 til og med 29.03.11 gav 231 treff.</p>
2. Egenart:	Annerledes bank - Gjenspeiles i all kommunikasjon ut mot kunder.	Skikkelig banken - Gjenspeiles i all kommunikasjon ut mot kunder.
3. Ektehet:	Viktig å framstå slik organisasjonen hadde lovet utad. Merkevarebygging.	Viktig samfunnsinstitusjon, som Bidro til verdiskapningen i regionen. Merkevarebygging.
4. Åpenhet:	Hadde en egen side på internett hvor IR meldinger var samlet: årsrapporter, styremelinger osv.	Hadde en egen side på internett hvor IR meldinger var samlet: årsrapporter, styremelinger osv. Sosiale medier. SRtv på YouTube.
5. Konsistens:	Hadde en overordnet kommunikasjonsstrategi som ble formidlet til de ansatte gjennom presentasjoner og brosjyrer.	Hadde en overordnet kommunikasjonsstrategi som var basert på skikkelighet. Brukte SRtv til å formidle informasjon internt.
6. Mottakelighet:	Kontinuerlig spørreundersøkelse blant eksisterende kunder, årlig undersøkelse.	Først ute med å tilby applikasjoner til iPhone og Android. Hadde toveis kommunikasjon på Facebook, twitter, og på bloggen. Foretok jevnlig omdømmemålinger. Blant de første å søke på ny forretningsmodell - aksjesparebank.

Tabell 2: Oversikt over sparebankenes virksomhetskommunikasjon

5.2.1 Synlighet

Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank er av to ulike størrelser. SpareBank 1 SR-Bank har 55 lokale filialer, mens Sandnes Sparebank kun har 5 filialer. Størrelsen gjenspeiles også i antall kunder hos de respektive bankene. I den videre analysen ses det bort i fra størrelse når synligheten til de to bankene belyses.

Begge bankene fremstod som synlige i det offentlige rom. SpareBank 1 SR-Bank hadde et helt annen fokus på sosiale medier enn det Sandnes Sparebank hadde, og fremstod som langt foran på dette området. Det ses tydelig ved å ta utgangspunkt i tabellen over.

SpareBank 1 SR-Bank hadde valgt å bruke sosiale medier aktivt. Bankens tilstedeværelse i de sosiale mediene, bidro til å gjøre banken synlig, i følge Haugland. På Twitter var det 477 personer som fulgte banken pr. 17.04.11. SpareBank 1 SR-Bank hadde også egen side på Facebook. Det var 3484 personer som hadde vært inne på siden og trykket "like" på samme dato. Facebook⁸ sin definisjon på hva det betyr å like en side er:

"Når du liker en side, betyr det at du knytter deg til den. Når du knytter deg til en side, vil den vises på profilen din, og du vil vises på siden som en som liker den. Siden vil også kunne sende innhold til nyhetsoppdateringen din".

Haugland mente at Facebook var bankens lyttekanal til privatmarkedet. Bankens tilstedeværelse på Facebook hadde ikke tatt av slik som de forventet, selv om det "jevnt og trutt" var aktivitet på siden. På facebook siden til banken, kunne man se at det jevnlig var folk som tok kontakt med banken, da det var jevnlig folk som skrev noe på banken sin side. Banken besvarte henvendelsene raskt, og på en positiv måte. Banken hadde lagt ut bilder og videoer om SpareBank 1 SR-Bank.

I undersøkelsen fant vi også en side da vi søkte "Sandnes Sparebank" inne på Facebook, men denne siden så ikke ut som var i bruk. Det lå ikke ute bilder eller noe informasjon. Dette var ikke bankens offisielle side, men en side som var blitt laget av en tidligere ansatt. På Twitter hadde Sandnes Sparebank pr. 17.04.11 76 personer som fulgte banken. Sandnes Sparebank var, ifølge Schøpp, i en prosess hvor de ønsket å ansette en egen person som skulle ta seg av de sosiale medier. De hadde startet jobben med å definere jobbinholdet i stillingen. Det var viktig for alle i markedsavdelingen at en egen person, som hadde fullt fokus, hadde hovedansvaret for dette området. Banken hadde hatt fokus på de sosiale medier ei stund, men prosessen hadde dratt ut, da det hadde vært viktig å få rett person til oppgaven. Banken måtte være smarte når de skulle ta i bruk de sosiale mediene, da de visste at de ikke hadde de samme ressursene tilgjengelig, som de større bankene. De ønsket dermed å gjøre det skikkelig når de først bestemte seg for å ta i bruk de sosiale mediene.

SpareBank 1 SR-Bank hadde en blogg, som het "Tett på", hvor de hadde lagt opp til toveis kommunikasjon mellom banken og kunden. Bakgrunnen for bloggnavnet "Tett På", var at banken ønsket å være tett på kundene sine og på samfunnet som banken var en del av. Dette fordi banken ønsket å være relevant i folk sin hverdag, i følge sitat fra bloggen⁹. Sandnes Sparebank hadde ikke egen blogg.

På YouTube kom det opp fire treff ved søk på Sandnes Sparebank. Ved nærmere gjennomgang viste det seg at det kun var en film banken selv hadde lagt ut. Dette var en reklamesnutt, som hadde gått på kinoer, hvor en kunne sende en SMS fra mobiltelefonen sin for å få Sandnes Sparebank sin melodi som ringetone.

På YouTube kom det opp 53 treff ved søk på "SpareBank 1 SR-Bank". Søket ble foretatt den 25.03.11. Det var SpareBank 1 SR-Bank som hadde lagt ut disse videoene. SpareBank 1 SR-Bank laget interne tv sendinger, som de kalte for SRtv. Banken brukte Tv-sendingene til å informere sine ansatte. SRtv var noe SpareBank 1 SR-Bank hadde holdt på med i fire år. I følge "Her er SRtv for februar"¹⁰ var SRtv hovedsakelig ment til internt bruk, men det ble likevel lagt ut på YouTube for at andre skulle kunne se hva banken holdt på med.

Mange av filmsnuttene omhandlet kundeturer, oppkjøpet av Kvinnherad sparebank, ny administrerende direktør, kundebehandling, reklamevideo over bankens 170 års jubileum, bankens samfunnsengasjement, instruksjonsvideo i bruk av SMS til å sjekke saldo og video som gikk på bankens kjennetegn.

I tillegg til sosiale medier, hadde begge bankene fokus på å nå kundene på de kanalene kundene ønsker å ha kontakt med banken. SpareBank 1 SR-Bank hadde allerede tatt i bruk mobilbank for smart telefoner. Sandnes Sparebank holdt på å utvikle 2. generasjons mobilbank, ifølge Thomas Nygaard. Denne fortalte han skulle lanseres før sommeren. Banken hadde bevisst ikke valgt å kjøpe 1. generasjonen, som Sparebank 1 SR-Bank hadde lansert for sine kunder. Nygaard mente at denne ikke tilfredsstilte bankens krav over tid, og at banken heller ønsket å bruke ressursene på 2. generasjon. I og med at banken hadde begrenset med ressurser, måtte de ta et valg, da begge generasjonene ville være for kostbare for banken.

Ved søk i atekst på ordet "SpareBank 1 SR-Bank" kom det opp 231 treff. Av disse hadde 65 artikler en positiv vinkling, og 5 artikler hadde en negativ vinkling. Resten var å anse som nøytrale. Ved et tilsvarende søk på "Sandnes Sparebank" kom det opp 135 treff. Av disse hadde 47 artikler en positiv vinkling, og 41 en negativ eller kritisk vinkling.

I artiklene om SpareBank 1 SR-Bank, var det økonomi og bankens samfunnsengasjement avisene skrev mest om. Den siste tiden var det bankens rekordresultat i 2010 som hadde fått

mye oppmerksomhet, samt fusjonen med Kvinnherad Sparebank. Avisene skrev også at det gode resultatet medførte et rekordutbytte til eierne av egenkapitalbevis, og at det medførte bonusutbetaling til ansatte. Avisene skrev at banken var godt rustet for fremtiden. Det ble også skrevet mye om at SpareBank 1 SR-Bank hadde søkt om å bli omdannet til aksjesparebank.

Når det gjaldt Sandnes Sparebank, skrev avisene mye om de økonomiske resultatene. Sandnes Sparebank leverte frem til 2008 gode resultater år etter år, og fikk på grunn av dette god omtale i media. De siste årene hadde ikke banken levert tilsvarende resultater. Dette mente ledelsen hadde å gjøre med de nedskrivninger banken hadde foretatt av større engasjementer, og press i markedet. Administrerende direktør Førland fortalte at en del av arbeidet som var blitt foretatt det siste året, hadde vært en bevisst reduksjon av store tunge bedriftsengasjement. Dette for å tone ned konsentrasjonsrisiko og store enkelt kundeengasjement.

Et annet element de lokale mediene hadde vært opptatt av den siste tiden, var spekulasjoner fra tid til annen om Sandnes Sparebank, som en liten selvstendig bank, snart skulle bli kjøpt opp av en større bank. En av de sakene som hadde fått mye oppmerksomhet var da SpareBank 1 SR-Bank høsten 2010 kjøpte 10,3 prosent av egenkapitalbevisene i Sandnes Sparebank.

Oppsummering

Ut fra analysen ser vi at begge bankene jobbet med å være synlige i regionen de opererer i. SpareBank 1 SR-Bank hadde helt andre ressurser disponibelt enn Sandnes Sparebank. Ut fra resultatene ser en også at SpareBank 1 SR-Bank har vært mer innovativ på nye medier. De har vakt å satse på Facebook, Twitter, og blogg, samt de var tidlig ute med applikasjon til smart telefoner. SpareBank 1 SR-Bank oppnådde mye synlighet gjennom de sosiale medier. Sandnes Sparebank hadde også planer om å ta i bruk de samme mediene, men var ikke kommet like langt.

5.2.2 Egenart

”Annerledes banken” Sandnes Sparebank, og ”skikkelig banken” SpareBank 1 SR-Bank, gjenspeilet hva organisasjonene stod for, og hvordan de ønsket å fremstå.

Sandnes Sparebank var en liten utfordrer blant de store bankene, i følge Lauritzen. Hun så på banken som en liten terrier, som kjempet mot de større konkurrentene. Hun forklarte at med mindre ressurser hadde banken gått sin egne veier både med profil, og måten å fremstå på. Banken hadde kjempet i et marked med mange store banker, som hadde en helt annen økonomi enn Sandnes Sparebank, og som derfor hadde mulighet til å bruke betydelig mer

ressurser på markedsføring. Disse konkurrentene hadde dermed et annet utgangspunkt til å nå sine mål mente hun, enn det Sandnes Sparebank hadde. Banken konkurrerte tidligere på pris, men dette var ikke en del av strategien lenger. Banken forsøkte i dag å nå den kundegruppen som satte pris på å ha en egen rådgiver, og som hadde lyst å ha en lokal og nær bank å gå til, ifølge Helleland. Å fremstå annerledes kunne være en utfordring. Finansbransjen er en lovregulert bransje. Det er dermed begrenset hvor annerledes en kan være. Likevel forsøkte Sandnes Sparebank å utfordre sine konkurrenter på de områdene det var mulig å gjøre en forskjell.

Haugland poengterte at det virket inn på SpareBank 1 SR-Bank sitt omdømme at banken hadde vært ryddig og skikkelig. Han understrekte at det var skikkelige folk som jobbet i banken, og at banken ikke hadde hatt noen skandaler. Banken gjorde, ifølge Haugland, ikke systematiske feil, og de drev ikke med kortsiktig utnyttelse av sine kunder. Dersom banken gjorde feil, så innrømmet de det. SpareBank 1 SR-Bank fremstod som opptatt av å være samfunnsengasjert. Haugland sa at de ønsket å bidra med å skape verdier for regionen, ved blant annet å fungere som en katalysator for næringslivet. Haugland fortalte at banken hadde målt sitt omdømme, og da fått en høy score på skikkelighet. Haugland mente at dette dermed var slik folk oppfattet banken.

Informanten i Stavanger Aftenblad hadde inntrykk av at SpareBank 1 SR-Bank var en profesjonell aktør som dominerte i Rogaland. Banken drev seriøst, og var viktige innenfor Stavanger sitt finansmiljø, da de blant annet bidro til å finansiere mange prosjekter. Han bekreftet at banken ikke hadde hatt mange feilsatsinger, og dermed hadde unngått mye negativ omtale i avisa. Informanten hadde inntrykk av at Sandnes Sparebank hadde vokst raskt. Han mente at banken hadde gjort en del feilsatsninger, hvor banken hadde tapt penger. Informanten uttalte videre at det virket som om banken nå hadde foretatt noen grep, og at det kanskje var mulig for dem å hente seg inn igjen.

Oppsummering

Begge bankene var opptatt av å formidle sin egenart. Sandnes Sparebank var en utfordrer, som vektla å være annerledes. Dette særtrekket ble formidlet eksternt blant annet gjennom det grafiske trykket. At banken forsøkte å differensiere seg på flere områder, kunne være årsaken til at de hadde endret på noen av sine satsninger og strategier. Banken var liten, og mente det var en fordel i forhold til å foreta omstillinger. SpareBank 1 SR-Bank, som er et større konsern, hadde mer tyngde. De fremstod som stabile og seriøse. Skikkelighet var særtrekket som denne banken kommuniserte til eksterne aktører. Bankes omdømmemåling, viste at skikkelighet, var det bankens scoret høyt på. Dette kan tyde på at kundene også

opplevde banken som trygg og langsiktig. Noe som i så tilfelle, kan være et tegn på at banken hadde lykket med å formidle sitt særtrekk.

5.2.3 Ektehet

Sandnes Sparebank var opptatt av å være annerledes i forhold til sine store konkurrenter, og de ønsket å være en relasjonsbank. Lauritzen mente at banken opprinnelig var en "bondebank", men at det hadde endret seg. Banken hadde bygget stein for stein, og Sandnes Sparebank var et resultat av det arbeidet som var gjort. Banken hadde en nasjonal orientering etter etableringen av Bank Direkte i 1997. Lauritzen mente at det var en annen type folk som jobbet i Sandnes Sparebank i forhold til de andre bankene. Bakgrunnen for det, relaterte hun til at banken var annerledes. Lauritzen mente at det bidro med å gjøre banken spesiell å jobbe i.

Kommunikasjonsavdelingen var opptatt av å bygge merkevarenavnet rundt Sandnes Sparebank, for produktene var stort sett de samme hos alle bankene. Lauritzen jobbet mye med hvordan banken møtte kundene. Hun mente at kunden skulle kjenne seg igjen i bankens lokaler, både gjennom det fysiske og det menneskelige. Sandnes Sparebank hadde fokus på at den enkelte ansatte var viktig for virksomhetens merkevarebygging, og dette var det hennes oppgave å formidle. På denne måten forsøkte hun å bevisstgjøre de ansatte på hvilken rolle de spilte når det gjaldt "living the brand". De ansatte representerte virksomheten i sitt møte med kunden. De var som et reklameskilt for banken.

Lauritzen understreket at det var enkelt for banken å endre på synlige elementer, men atferden var det vanskeligere å styre. Det var dermed viktig at ansatte forstod sin betydning i omdømmebyggingen, og merkevarebyggingen til banken. Bankens verdier ble utviklet i samråd med alle ansatte, slik at alle skulle ha et forhold til dem. Det var viktig for banken at de ansatte var med i denne prosessen, for at de skulle få verdiene "under huden", og få en forståelse av hva banken ønsket å oppnå, ifølge Lauritzen.

Når det gjaldt samfunnsansvar, hadde Sandnes Sparebank et gavefond, som de brukte til å sponse ulike samfunnsnyttige formål. Lauritzen mente at for banker, så handlet sponing om strategiske samarbeid. Det var viktig at Sandnes Sparebank kunne identifisere seg med dem de sponset. Sandnes Sparebank hadde blant annet sponset Maijazz. Lauritzen sa at det var en festival som aldri hadde fått negative medieoppslag om at de for eksempel gikk i underskudd. Det var en festival som leverte kvalitet, og kvalitet var noe Sandnes Sparebank var opptatt av. Hun så på festivalen som en slags underdog, som også var det Sandnes Sparebank ønsket å være.

Hvert år delte Sandnes Sparebank ut musikkpris fra Sandnes Sparebanks Musikkfond. Denne prisen deltes ut til unge og lovende talenter fra Sandnes og Stavanger. Fondet hadde som formål å oppmuntre enkeltpersoner eller sammenslutninger til å satse på utvikling av sine evner og muligheter for musikalsk utfoldelse, for derved å berike musikklivet i Rogaland.

Andre banken hadde sponset det siste året, var blant annet Sandnes-Ulf, Austrått IL, Madla, Hundvåg Håndball, Buøy IL, og Riska IL. På bankens hjemmeside¹¹ stod det at banken ønsket å skape opplevelser for både kunder, medarbeidere og den øvrige befolkningen i regionen.

Informanten i Sandnes Posten følte at Sandnes Sparebank var fraværende i sin egen by. Dette uttalelsen baserte han blant annet på hvilke formål Sandnes Sparebank hadde sponset. Tidligere hadde banken valgt å gå inn i store sponsoravtaler med Sola håndball, istedenfor å velge et lokalt lag i Sandnes kommune. Han syntes at dette ble feil, siden banken var ment å være en lokal bank for Sandnes. Han trodde at banken sitt omdømme ville vært bedre om banken var mer aktiv i sin egen by.

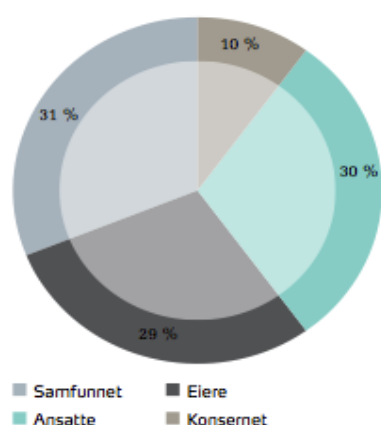
SpareBank 1 SR-Bank var også opptatt av merkevarebygging. Haugland fortalte at siden banken var med i SpareBank 1 alliansen, var det SpareBank 1 som var "superbrandet" til banken. Det var SpareBank 1 i Oslo som jobbet med merkevarebyggingen til alliansen. Undersøkelser som hadde blitt utført, hadde vist at 90 % kjente til merkevenavnet deres. Haugland tror dermed ikke at kjennskap var så viktig å jobbe med lenger. Det var viktigere at merkevenavnet ble fylt med et innhold, der det var viktig å ha fokus på kunden, og å kjøre gode prosesser.

SpareBank 1 SR-Bank var opptatt av å være den skikkelige, verdiskapende og samfunnsengasjerte banken, som andre anbefalte videre. Avisene skrev mye om bankens samfunnsengasjement. Det totale inntrykket artiklene gav om SpareBank 1 SR-Bank var at banken var en viktig samfunnsinstitusjon, som bidro til verdiskapningen i regionen, og som var gode på å støtte opp om veldedige formål i regionen.

I årsrapporten fra 2010 står også følgende om bankens samfunnsansvar:

"Helt siden etableringen av Egersund Sparebank i 1839 har vi drevet på med skogplanting i vår landsdel. Det tar tid, og som regel går det flere generasjoner før skogen er klar for hogst. Skogplanting er en terminologi vi bruker for å billedliggjøre vårt bidrag til samfunnet som vi er en del av. Vi tenker langsiktig og vi er opptatt av å bidra til å bygge et robust samfunn i den landsdelen vi har vårt virke." (Årsrapport 2010:106)

Banken sitt samfunnsansvar handlet om å føre tilbake deler av sitt overskudd til lokalsamfunnet. Det handlet om at de var en stor virksomhet som hadde behov for andre sine varer og tjenester i sin drift, og at deres virksomhet således hadde betydning for andre bedrifter sin virksomhet. I rapporten står det skrevet at de skapte arbeidsplasser, og hadde sysselsatt om lag 1200 ansatte i 2010. I tillegg brukte de gavefondet til å støtte kultur, idrett, forskning og utdanning i nærområdene sine. I løpet av 2010 gav SpareBank 1 SR-Bank rundt 70 mill. kroner til allmenntilretteleggende tiltak i regionen. Bildet under viser hvordan verdiskapingen fordelte seg ved årets slutt i 2010 hos SpareBank 1 SR-Bank.



Figur 9: Fordeling av verdiskaping, kilde: SpareBank 1 SR-Bank, Årsrapport (2010:106)

Haugland sa at når det gjaldt bankens samfunnsansvar, så handlet det om mer enn å gi penger til gavefondet og drive sponing. Det viktigste for banken var først og fremst å skaffe kapital til næringslivet, slik at næringslivet kunne holde på med det de gjorde. Bankens ønsket ikke å bli oppfattet som gavmild, for det var kun noen få som ville oppfatte dem slik. De som ikke fikk noe, ville kunne få et annet syn på banken og få et negativt forhold til dem. Haugland sa at banken av disse grunner ville ha differensiert kommunikasjon, når det gjaldt bankens samfunnsansvar. Det var en stor risiko å drive med almisser. De som ikke fikk noe, kunne oppleve det som negativt.

SpareBank 1 SR-Bank hadde et gavefond, som deler av bankens overskudd gikk til. På bankens hjemmeside stod det at årsaken til at banken valgte å bidra i lokalsamfunnet gjennom gavefondet, fremfor å ha lavere rente for kundene sine, hadde å gjøre med at banken måtte tjene penger for å være konkurransedyktige. Når det gjaldt bankens overskudd, gikk 60 prosent til eierne av grunnfondsbevis og 40 prosent gikk til en selveiestiftelse som heter sparebankens fond. Sparebankloven hadde fastsatt at sparebanker kunne gi inntil 25 prosent av overskuddet som tilfalt sparebankens fond til allmenntilretteleggende formål. SpareBank 1 SR-Bank gjorde det, og de hadde gitt 356 millioner kroner

til gavefondet siden 2004, i følge bankens nettsider¹². I 2010 gav SpareBank 1 SR-Bank ca 100 millioner fra gavefondet til ulike allmenntilrette tiltak i landsdelen.

Haugland fortalte at banken hadde opprettet fem næringsutviklingsstiftelser som tok utgangspunkt i forskningsstudiet "scenario 2020". Dette var i regi av IRIS. Hensikten med disse næringsutviklingsstiftelsene var at regionen skulle få flere bein å stå på, enn olje og gass. Det handlet dermed om innovasjon. Stiftelsen het "SR-Bank næringsutvikling". Scenario 2020 ble første gang presentert i 2006. Den tok for seg ulike scenarioer som denne landsdelen kunne stå overfor i 2020. Her fantes det to ytterpunkter, hvor ett var positivt og ett var negativt. Stiftelsene var opptatt av tiltak som gjorde at man kunne sikre at regionen ville havne innenfor det positive scenarioet. De som satt i de fem stiftelsene, bestod av representanter fra banken, næringslivet og det offentlige. Stiftelsen hadde mottatt 48 millioner kroner fra 2006 til 2009, i følge bankens hjemmesider¹².

Bakgrunnen for at de drev med sponing, var at banken så på lokal verdiskaping som et hovedmål. De var opptatt av å støtte det mangfoldet av aktiviteter som lokalsamfunnet var opptatt av. Banken sponset dermed over hundre lag og organisasjoner fra Grimstad til Bergen. På bankens hjemmeside¹³ fremgikk det at sponsoravtalene var basert på en kommersiell samarbeidsavtale, hvor målet var å gi begge parter en best mulig avkastning.

Oppsummering

Begge bankene var opptatt av å være ekte. Sandnes Sparebank hadde et ønske om å være ekte i den forstand å bli oppfattet annerledes, slik de sa at de var. Kunden skulle oppleve at banken var annerledes både ut fra det visuelle, men også basert på bankens handlinger. De ansatte sine verdier, skulle bidra med at kunden opplevde dem som bedre og annerledes enn andre banker. Samfunnsansvaret banken utviste, skulle gjenspeile at banken var en underdog. Banken måtte kunne identifisere seg med de formålene de valgte å sponse.

SpareBank 1 SR-Bank er på sin side også opptatt av å være ekte. Banken har som formål å skape verdien i egen region. Den formen for samfunnsansvar som banken utviste, blant annen med opprettelsen av næringsutviklingsstiftelsen, var med på å understreke at banken var en viktig verdiskapende institusjon i regionen. Bankens sin vektlegging av skikkelighet, og dens opptatthet av etikk, er også med å bekrefte at banken var en ordentlig og seriøs aktør.

Sandnes Sparebank ble kritisert av Sandnes Posten, for at bankens samfunnsansvar ikke var passende, ettersom banken skulle være Sandnes sin bank. SpareBank 1 SR-Bank var på sin side opptatt av å differensiere kommunikasjonen om sitt samfunnsansvar, for å unngå at de som ikke fikk noe, skulle oppfatte banken som urettferdig.

5.2.4 Åpenhet

I følge hjemmesiden¹⁴ til Sandnes Sparebank ønsket de å opprettholde og videreutvikle et godt forhold til alle aktører i kapitalmarkedet. Grunnpilaren i dette arbeidet var en åpen informasjonspolitikk som sikret egenkapitalbeviserierne og kapitalmarkedet samtidig, korrekt og relevant informasjon om den økonomiske utviklingen. Alle økonomiske rapporter samt presse- og børsmeldinger var dermed tilgjengelige på bankens hjemmesider.

Administrerende direktør Førland i Sandnes Sparebank forklarte at han ønsket å ha et godt samarbeid med media. Media ble brukt bevisst for å oppnå tillit, og for å få den gode kontakten med de ulike mediene. Banken ønsket å fremstå åpen ut mot markedet. Målet var i følge Førland å samarbeide godt, slik at når banken hadde behov for media, vil de også stille opp for banken.

På SpareBank 1 SR-Bank sin hjemmeside¹⁵ stod det at banken var veldig opptatt av at korrekt, relevant og tidsriktig informasjon om bankens utvikling og dens resultater, skulle bidra til å skape tillit overfor investormarkedet. Dermed formidlet banken informasjon til markedet gjennom kvartalsvise investorpresentasjoner, gjennom informasjon på bankens hjemmeside, via pressemeldinger og gjennom regnskapsrapporter. I tillegg brukte banken de sosiale medier til å gi ut informasjon om banken. SRtv ble også lagt ut på YouTube.

Haugland i Sparebank 1 SR- Bank forklarte at de forsøkte å være åpne overfor media. Han oppfattet det som om banken hadde en god dialog med media. Banken var tilgjengelig, og de svarte på de spørsmålene som media stilte. Banken brukte også media aktivt til å formidle informasjon fra banken. Haugland sa at banken var opptatt av å ta ansvar for det de hadde gjort. Hadde banken feilet, så innrømmet de det. Dette var også noe som ble bekreftet av Stavanger Aftenblad og Sandnes Posten.

Oppsummering

Begge bankene er på børs, noe som stiller krav til innsyn. Deres Investor Relations politikk var preget av dette. Begge bankene hadde gjennom hjemmesidene gjort sentrale dokumenter tilgjengelige for offentligheten. Ut i fra dette så en at begge sparebankene var åpne i forhold til informasjon som de selv la ut. Både Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank så nødvendigheten av å ha et godt samarbeid med media. SpareBank 1 SR-Bank skilte seg fra Sandnes Sparebank, ved at de brukte flere informasjonskanaler. De var aktiv i de sosiale medier og var således mer tilgjengelige. I tillegg hadde SpareBank 1 SR-Bank lagt ut interne tvsendinger på YouTube, der de gav ut informasjon, som egentlig var rettet mot ansatte.

5.2.5 Konsistens

Sandnes Sparebank hadde en kommunikasjonspolicy, som skulle være retningsgivende for ansatte når det gjaldt kommunikasjon. Kommunikasjonspolicyen dannet grunnlaget for kommunikasjonsstrategien, som igjen konkretiserte den ønskelige atferden. Policyen var noe alle de ansatte skulle kunne. Kommunikasjonsstrategien var et ledelsesverktøy for å få konsistens i organisasjonen, i følge Schøpp. Banken hadde gitt ut en brosjyre til alle ansatte hvor kommunikasjonspolicyen var forklart. Brosjyren, "Slik skal det sies," omhandlet hvordan de ansatte kommuniserte, og hvordan de skulle forholde seg internt, til kunder, media og samfunnet for øvrig. Bankens verdier, og de ansattes taushetsplikt, fremgikk i dette heftet. Lauritzen fortalte at en del av hennes jobb var å informere nyansatte, slik at de fikk kjennskap til dette budskapet. Helhetstenkingen i kommunikasjonsarbeidet var viktig, stod det presisert i brosjyren. De som jobbet i banken kommuniserte hele tiden, også når de ikke sa noe, eller foretok seg noe. Enhver beslutning hadde derfor et kommunikasjonsbehov. Systematisk og aktiv kommunikasjon av gjennomtenkte budskap økte gjennomslagskraften.

For å unngå tap av tillit og omdømme, hadde SpareBank 1 SR-Bank også en overordnet kommunikasjonsstrategi som skulle gjøre at informasjon internt og eksternt ble kommunisert på en måte som virket støttende på bankens verdigrunnlag, mål og visjon. Banken sin kommunikasjonsstrategi skulle baseres på elementet "skikkelig bank". I skikkelig bank lå det blant annet at banken var opptatt av redelighet og skikkelighet, at det var en bank man kunne stole på, og som behandlet sine kunder på en ordentlig og profesjonell måte. Det var en moderne og fremtidsrettet bank, og en bank som brydde seg om regionen og tok ansvar ("Risiko og kapitalstyring³ 2009").

SpareBank 1 SR-Bank var opptatt av å ha god intern kommunikasjon. De laget egne tv-program, SRtv, som ble vist for alle ansatte. Dette kunne være en måte å sikre at alle fikk med seg relevant informasjon internt på. Noe som igjen kunne virke inn på hva organisasjonsmedlemmene kommuniserte utad i kontakt med kunden.

Oppsummering

At bankene er opptatt av å fremstå som konsistente utad i markedet, ble bekreftet ved at begge bankene hadde en overordnet kommunikasjonsstrategi. Sandnes Sparebank var opptatt av at de ansatte skulle "være" banken i alle situasjoner. SpareBank 1 SR-Bank skulle basere seg etter hva det ville si å være en "skikkelig bank". Dette kan tyde på at sparebankene er seg bevisste viktigheten av å unngå å sende ut motstridende signaler. Sandnes Sparebank hadde folk fra markedsavdelingen som reiste rundt i filialene for å fortelle om kommunikasjonsstrategien, og hvordan de ansatte skulle oppføre seg i ulike

sammenhenger. SpareBank 1 SR-Bank benyttet blant annet kommunikasjonskanalen SRtv for å nå alle ansatte.

5.2.6 Mottakelighet

I følge Lauritzen, var banken aktiv i å overvåke hva som ble skrevet i de sosiale medier. En person ved markedsavdelingen hadde i oppgave å følge med på hva som ble skrevet om banken, og om bankens konkurrenter. Denne personen vurderte også om det som ble skrevet behøvde et svar fra banken. Banken overvåket også hva pressen skrev om dem.

I januar 2011 ble det, i følge Helleland, startet en prosjektgruppe som hadde som mål å fange opp signaler fra markedet. Kunder, som hadde vært i kontakt med rådgiver, skulle motta en spørreundersøkelse i etterkant av samtalen, slik at de fikk mulighet til å gi tilbakemelding til banken om rådgivningen som hadde funnet sted. Også ved kontakt via nettbank skulle kunden motta denne undersøkelsen. I tillegg ville alle kunder få tilsendt en større undersøkelse etter 12 måneders kundeforhold. Dette skulle utføres i regi av et firma som heter Conformat. Årsaken til denne undersøkelsen skulle utføres, var at banken ville ha fokus på å yte god service. Banken skulle bli bedre til å lytte til kunden, for å bygge gode og langsiktige relasjoner. I følge Schøpp sin uttalelse på intranettet, ville dette også bli brukt i banken for å kunne måle KTI (kundetilfredsindeksen).

Schøpp fortalt at Sandnes Sparebank ikke hadde brukt noe spesielt verktøy for å måle omdømmet spesifikt. Banken hadde likevel gjennom ulike spørreundersøkelser fått en pekepinn på hva markedet syntes om dem. Schøpp sin lange fartstid i banken, gjorde også at hun hadde fått føle på kroppen de opp og nedturene som media hadde tatt tak i.

I følge Thomas Nygaard, hadde banken utført en egen analyse for å kartlegge interessentene til bankene. Det var ikke målt noe i forhold til relasjonene. Banken hadde også utført årlige undersøkelser i markedet, for å fange opp om det var endringer i slik markedet oppfattet Sandnes Sparebank.

SpareBank 1 SR-Bank var opptatt av å fange opp hva omgivelsene mente om dem. At banken hadde målt omdømmet sitt hos sine interessenter illustrerte dette. Banken utførte årlige omdømmeundersøkelser, fordi de var opptatt av å evaluere sitt omdømme rapport om ("Risiko og kapitalstyring³ 2009") I omdømmemålingen benyttet banken seg av Norsk Gallup sin TRI*M måling. Banken hadde tatt utgangspunkt i følgende ulike interessentgrupper, da de målte omdømmet: privatkunder, bedriftskunder, offentlige personer, eierne og ansatte. Alle gav banken høy score på skikkelighet. Denne faktoren trodde Haugland dermed var den som hadde størst betydning for SpareBank 1 SR-Bank sitt omdømme. Dette kunne tyde på at banken hadde lyktes med å formidle sin identitet ut til markedet.

Banken gav også i de sosiale mediene uttrykk for at de ønsket tilbakemeldinger fra folk. Det var åpnet opp for å komme med tilbakemeldinger til banken både på twitter, facebook og på banken sin blogg. Banken svarte på henvendelsene de fikk på disse mediene. Man kunne således si at banken var opptatt av å ha en dialog med sine interessenter.

I et blogginnlegg¹⁶ av Ine Mæland, webredaktør i SpareBank 1 SR-Bank, stod det at grunnen til at banken var aktiv i de sosiale mediene var fordi veldig mange av innbyggerne i Norge var aktive i disse mediene. Innleggene kunne være av positiv eller negativ art. Hvis banken ønsket å vite hva folk mente om banken, måtte de også være aktive i disse mediene mente hun. I 2010 lanserte banken app til iPhone og Android. Gjennom de sosiale mediene hadde banken fått mange tilbakemeldinger på disse produktene. Noe som igjen bidro til at de kunne bli bedre, i følge blogginnlegg av Ine Mæland.

Øystein Bortne var markedsanalytiker i SpareBank 1 SR-Bank. I følge blogginnlegget¹⁷ hans, jobbet han med å identifisere trender, og å finne ut hva kundene vektla hos banken. At banken hadde en person som jobbet med å kartlegge kundens behov, viste at banken var opptatt av å forsøke å være i takt med kundens behov.

SpareBank 1 SR-Bank sitt ønske om å bli omdannet til aksjesparebank var, i følge Haugland, et tiltak for at banken skulle klare å holde følge med veksten i regionen. Hele hensikten med overgangen, var å få en bedre og mer konkurransedyktig tilgang på fremmed- og egenkapital i innland og utland. Det ville gjøre det mulig for banken å vokse mer i takt med den vekst næringslivet i landsdelen gjennomgikk. Banken ville dermed gå over til å bli en aksjesparebank for tilpasse seg kundenes behov.

Oppsummering

Både Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank ønsker å fremstå som mottakelige. Dette ble bekreftet ved at begge bankene var opptatt av å tilfredsstille interessentene sine forventninger til dem, og de forsøkte hele tiden å fange opp informasjon som kunne gjøre dem bedre. Sandnes Sparebank var opptatt av å være i samsvar med markedets forventninger til dem. Likevel virket det som om de holdt mer på med overvåking og enveis dialog, da de snakket om å overvåke hva som ble skrevet om dem. SpareBank 1 SR-Bank hadde valgt å åpne opp for toveiskommunikasjon via de sosiale mediene. At SpareBank 1 SR-Bank var opptatt av å bli aksjesparebank, kunne også tyde på at banken var i stand til å tilpasse seg endrede krav fra omgivelsene. Ut i fra funnene så en at SpareBank 1 SR-Bank hadde gått systematisk til verks når de ønsket å måle omdømmet. Sandnes Sparebank hadde fokus på omdømme, men hadde ikke valgt å måle det på samme måte.

6. Drøfting

6.1 Hva kjennetegner sparebankenes identitet og omdømmebygging?

I følge Brønn & Ihlen (2009) er omdømme hovedsakelig et biprodukt av den totale virksomheten, og det lar seg dermed ikke styre. Til tross for at omdømme kun er et biprodukt, viste resultatene i forrige kapittel, at begge bankene jobbet bevisst for å forsøke å oppnå et godt omdømme. Brønn & Ihlen (2009) mener også at virksomheter skal drive strategisk omdømmebygging. Virksomheter skal i omdømmebyggingen ta utgangspunkt i hvem de er, og deretter sammenligne dette med hvem de ønsker å være. Funnene viste at begge bankene hadde en klar tanke om hvem de var. Måten de arbeidet på, var planlagt og nøye gjennomtenkt. Identiteten spilte en sentral rolle i omdømmebyggingen, da banken var opptatt av å formidle til eksterne aktører hvem banken var.

For å belyse hovedproblemstillingen, som omhandlet identitetens rolle i omdømmebyggingen, vil det først bli sett på hva som kjennetegnet identiteten og omdømmebyggingen til sparebankene. Schultz et. Al. (2000) mener blant annet at en særegen identitet er viktig fordi den bidrar til å øke organisasjonens verdi.

6.1.1 Hva kjennetegner identiteten?

I kapittel 5.1, ble analysen av bankenes identitet foretatt ved at identitetsbegrepet ble delt i tre. Det ble således sett på både visuell-, organisatorisk- og virksomhetsidentitet. Ut fra analysen, kan en se at sparebankenes identitet lå til grunn i arbeidet som ble lagt ned i omdømmebyggingen. I følge Baker & Balmer (1997), kan hensikten med den visuelle identiteten blant annet være å reflektere organisasjonskulturen. Ut fra funnene kan en se at den visuelle identiteten reflekterer organisasjonskulturen i sparebankene. Den visuelle identiteten til Sandnes Sparebank skulle gjenspeile lekenhet og humor, samt at de var en ujålete bank som skilte seg fra de blå og konservative store bankene. SpareBank 1 SR-Bank var mer en tillitsfull bank som var opptatt av at kundene skulle stole på dem. SpareBank 1 SR-Bank fremhevet at banken oppførte seg skikkelig. De var opptatt av langsiktighet og forutsigbarhet. Den visuelle profilen til SpareBank 1 SR-Bank var preget av saklighet, og de visualiserte dette ved å vise mennesker i ulike livsfaser. Dette kan tolkes som om banken var opptatt av å vise at de var den skikkelige banken som tenkte langsiktig, og som ville være der for kunden i alle epokene i livet.

Samtidig kan det ut fra funnene se ut som om Sandnes Sparebank, oppnådde mer oppmerksomhet med sin visuelle profil. De hadde valgt et grafisk trykk som de kunne endre på, og som de også hadde vunnet flere priser for. Grunnen til at Sandnes Sparebank hadde

valgt denne måten å jobbe på, kan handle om at de var en liten bank. Ved å fremstille seg på en unik måte, oppnådde Sandnes Sparebank oppmerksomhet. Ansatte i banken mente kundene husket banken, selv om banken ikke hadde mulighet til å legge like mye ressurser i markedsføring, som de større bankene.

Funnene viste at sparebankene ikke kun hadde fokus på den visuelle identiteten i omdømmebyggingen, da de var opptatt av at organisasjonsidentiteten spilte en rolle i forhold til ansattes atferd. Sparebankene poengterte at identiteten skulle gjenspeiles i de ansattes adferd. I følge Barney og Stewart (2000) gir organisasjonsidentiteten de ansatte rammer og retning for hva som er riktig atferd.

Sandnes Sparebank var opptatt av at ansatte skulle handle i tråd med at banken var en annerledes bank. Identiteten skulle synes gjennom alle kontaktpunktene til banken. Informantene hadde også stort fokus på bankens verdier. Verdiene ble vektlagt i den interne opplæringen av ansatte, noe som kan ha bidratt med at verdiene ble innprentet i organisasjonen. Dutton, et. Al. (1994) påpeker at dersom ansatte identifiserer seg med bankens verdier, kan banken oppnå å få lojale ansatte, som reflekterer bankens organisasjonsidentitet i kontakt med kunden. I Sandnes Sparebank, fremhevet flere av de ansatte bankens verdier, da de beskrev hvem banken var. Det er mulig at de ansatte gjorde det fordi de identifiserte seg med banken.

SpareBank 1 SR-Bank var opptatt av at en høy etisk standard skulle kjenne seg igjen for organisasjonsmedlemmene. Banken vektla dermed å ha fokus på etikk i sin opplæring av ansatte. Man kan forstå at ansatte må opptre etisk korrekt, for at banken skal bli oppfattet av eksterne aktører som en skikkelig bank. Banken hadde også utarbeidet noen verdier som skulle være retningsgivende for ansatte. Verdiene som var utarbeidet passet godt inn med bankens formål, om å være en verdiskapende samfunnsinstitusjon.

Resultatene i oppgaven viste at organisasjonsidentiteten var preget av virksomhetsidentiteten, som ledelsen kommuniserte til eksterne aktører. Hos Sandnes Sparebank ble det formidlet til eksterne aktører at bankens særtrekk omhandlet at de var en annerledes bank. Hos SpareBank 1 SR-Bank, ble det formidlet at banken var skikkelig. Brønn & Ihlen (2009) mener at organisasjoner er dynamiske, og at organisasjonsidentiteten endrer seg over tid. Dersom de mest sentrale identitetslementene forsvinner kan dette føre til at organisasjonsidentiteten endrer seg (Albert & Whetten, 1985). Begge bankene hadde nylig fått ny administrerende direktør, etter å ha hatt den samme administrerende direktøren i mange år. Man kan stille spørsmål om dette fikk konsekvenser for sparebankenes identitet. Ut fra funnene i oppgaven virket det som om Sandnes Sparebank fortsatt vektla å være en annerledes bank, og SpareBank 1 SR-Bank spilte fortsatt på at de var den skikkelige

banken. Dette kan dermed tyde på at de nye lederne var opptatt av å ta med seg sparebankenes identitet videre.

Man kan stille spørsmål om hvordan det hadde seg at organisasjonsidentiteten var preget av virksomhetsidentiteten. Er dette et resultat av at ledelsen hadde fastsatt hvilke verdier som skulle virke styrende i banken? På den andre siden er det mulig at organisasjonens identitet hadde vært avgjørende for hva som ble virksomhetsidentiteten. Ettersom denne masteroppgaven er en tverrsnittstudie, hvor informasjon om bankene kun ble innhentet på et tidspunkt, er det umulig å besvare spørsmål av typen om høna eller egget kom først. Det som likevel kom frem i funnene, var at det i begge sparebankene hadde blitt utformet verdier, som skulle virke styrende på ansattes atferd. Ansatte kan således identifisere seg med bankens verdier, og fremstå som lojale ambassadører, som reflekterte bankens organisasjonsidentitet i kontakt med kunden. Dette taler i så fall for at virksomhetsidentiteten styrte organisasjonsidentiteten. På den andre siden så vi at de nye lederne var opptatt av å ta med seg sparebankenes identitet videre. Dette kan igjen være et tegn på at organisasjonsidentiteten styrte hvilke verdier som ble gjeldende i virksomhetsidentiteten.

Basert på det som nå er nevnt om visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, fremgår det at Sandnes Sparebank var opptatt av å bli oppfattet som en annerledes bank internt, og i alle kontaktpunkter ut mot eksterne interessenter. SpareBank 1 SR-Bank var på sin side opptatt av å kommunisere ut fra en felles omdømmeplattform som handlet om "skikkelig bank". I følge Brønn & Ihlen (2009) er hensikten med en omdømmeplattform å beskrive virksomhetens posisjonering i markedet.

Videre i oppgaven vil det bli drøftet hva som kjennetegnet sparebankenes omdømmebygging, og hvilken rolle identiteten hadde.

6.1.2 Hva kjennetegner sparebankenes omdømmebygging?

Ut fra resultatene og analysen, kan en se at bankene hadde forstått at dimensjonene til Fombrun og van Riel (2004, 2007) er viktige når en jobber med omdømmebygging. Bankenes kommunikasjon var preget av deres identitet. Bankene var opptatt av å kommunisere rundt sin egenart. Begge sparebankene drev med "organisasjonsbranding". Virksomheter som driver med "organisasjonsbranding", er i følge Rørvik (2007), opptatt av å utvikle merkevaren rundt organisasjonens verdier og dens identitet. Grunnen til at Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank hadde valgt denne strategien kan dreie seg om at banker tilbyr nesten identiske produkter og tjenester. De må dermed forsøke å differensiere seg på andre måter.

Når det gjaldt synlighet, hadde SpareBank 1 SR-Bank tatt i bruk flere kommunikasjonskanaler enn Sandnes Sparebank. Sandnes Sparebank jobbet med å utvide sine kommunikasjonskanaler. Begge bankene var fokuserte på å fange opp signaler fra interessentene. Brønn & Ihlen (2009) mener at skal virksomheter klare seg langsiktig, er de avhengig av aksept fra offentligheten. For å klare dette, må de lytte til omgivelsene, og være i dialog med interessentene. Ved å bruke sosiale medier, mente Sparebank 1 SR-Bank at de hadde opprettet en god dialog med interessentene. SpareBank 1 SR-Bank viste med sin synlighet via internett, at de var langt fremme på sosiale medier. Sandnes Sparebank var bevisst sin størrelse. De var opptatt av at banken, for å kunne sloss med de store, måtte være gjennomtenkte i sine handlinger. Dette for å vise igjen i markedet, da de ikke hadde de samme ressursene å bruke. De hadde dermed bevisst ventet med å ta i bruk de sosiale mediene. Sandnes Sparebank ville være sikre på at de var i stand til å bruke de sosiale medier på en god måte før de tok dem i bruk.

Funnene viser at begge bankene ønsket å fremstå konsistente. Identiteten gjenspeiltes i sparebankenes kommunikasjon. Samt de brukte kommunikasjonsstrategier, for å oppnå at kommunikasjonen var enhetlig. I følge Brønn & Ihlen (2009), må en ta hensyn til kommunikasjonsstrukturen i selskapet, for å sikre at man fremstår som enhetlig utad i markedet. Sparebank 1 SR-Bank brukte blant annet SRtv til å informere ansatte om hva som foregikk i organisasjon. SRtv fremstod som en unik måte å formidle informasjon internt i organisasjonen. I forhold til størrelsen på konsernet var dette en smart måte å nå ut til alle ansatte. Sandnes Sparebank var en mindre bank, slik at ledelsen kunne nå de ansatte gjennom personlig oppmøte i løpet av kort tid. For SpareBank 1 SR-Bank med 54 filialer var dette ikke mulig, og derfor var SRtv en effektiv måte å nå alle de ansatte på.

Sparebankene vil gjennom virksomhetskommunikasjon kunne påvirke folks forventninger til dem, ved at sparebankene er tydelige på hva kundene kan forvente av dem (Brønn & Ihlen, 2009). Tredjepartsevaluering som media, kan også virke inn på interessentenes oppfatning av sparebankene, da eksterne kan forbinde sparebankene med et tema etter at media har skrevet om virksomheten i relasjon til dette temaet (Meijer & Kleinnijenhuis, 2006a, 2006b). Når det gjaldt Sandnes Sparebank, viste søket i atekst flere artikler om banken omhandlet saker som var negative. Dette kan ha påvirket bankens omdømme. Denne oppgaven hadde ikke som formål å måle omdømmet. Dermed ble det ikke undersøkt nærmere hvorvidt Sandnes Sparebank sitt omdømme var blitt svekket av den negative omtalen.

Funn i oppgaven, viste at kravet om å være konsistent, kan være vanskelig å etterleve. Når SpareBank 1 SR-Bank gikk ut og sa at de ønsket å fremstå skikkelig, skapte de en forventning hos kunden. I etterkant av analysen fikk den ene forfatteren, Torkelsen, et brev

fra alliansen Sparebank 1. Brevet var sendt ut til henne ettersom hun var kunde i SpareBank 1 SR-Bank. I brevet oppfordret Sparebank 1 alliansen kunder til å bruke SpareBank 1 Gold kredittkort dersom man var blakk, men visste at man snart ville få lønn. Begrunnelsen for dette, var at det ikke var så dyrt å handle på kreditt som man skulle tro. Av og til kunne det lønne seg å slå til på gode tilbud, selv om man var blakk stod det i brevet ("Å utsette betalingen er kanskje ikke så dyrt som du tror", april 2011). Hvor konsistent et slikt budskap er med målet om å være en skikkelig bank, kan diskuteres. Mange unge sliter i dag med betalingsevnen. Kredittkort i seg selv er et produkt som de fleste banker leverer. Det er opp til hver enkel kunde om man vil ta i bruk et slikt kort slik at en får forbrukslån. Produktet har vært diskutert, siden de med dårlig økonomi ofte bruker flere forbrukslån og kan komme skjevt ut med den personlige økonomien. I og med at det er ulike følelser knyttet til denne typen produkt, er det trolig noen som vil oppleve at budskapet i brevet er i strid med beskrivelsen skikkelighet.

van Riel (1995) bruker begrepet virksomhetsidentitetmiks. Begrepet viser at organisasjonsmedlemmene sender ut budskap om organisasjonens identitet gjennom atferden de utviser, gjennom symbolbruken og gjennom kommunikasjon. I dette tilfellet kan en tolke at det er et gap mellom det som ble kommunisert i brevet fra SpareBank 1 SR-Bank, og det som banken stod for. Brønn & Ihlen (2009) påpeker at det kan oppstå et legitimitetsgap dersom virksomhetens atferd står i strid med hva interessentene forventer av virksomheten. Dersom virksomheter ikke forsøker å tette slike gap, kan det på sikt ramme deres omdømme (Brønn & Ihlen, 2009)

Det kan være vanskelig å sikre at det er konsistens i en større organisasjon. Eksempelet med brevet fra SpareBank 1 alliansen kan være en illustrasjon på at organisasjonsstrukturen spilte en rolle i kommunikasjon. Uansett hvor planlagt og gjennomtenkt arbeidet med omdømmebygging er, kan små glipp gjøre at den virksomhetsidentiteten som blir kommunisert ut mot kunden ikke er enhetlig, men spriker i ulike retninger.

Informanten i Sandnes Posten hadde et inntrykk av at Sandnes Sparebank skulle være den lokale banken for Sandnes. Han reagerte på at banken hadde valgt å sponse blant annet Sola håndballklubb, fremfor lag i Sandnes Sparebank sin hjemkommune. Informanten i Sandnes Posten mente at banken gjennom denne sponsingen, ikke viste gjennom sine handlinger at de var byen Sandens sin bank. Det oppstod således et gap mellom hans forventning til banken, og slik banken handlet. Dette gapet kan være en årsak til at han ikke var fornøyd med banken. Fra banken sin side, kan valget om å sponse blant annet Sola håndballklubb, være et strategisk valg. Valget kan for eksempel være foretatt på det grunnlag at banken hadde et begrenset budsjett, og at pengene avsatt til

samfunnsansvarlige formål derfor måtte brukes fornuftig.

I denne oppgaven har vi ikke gått inn og undersøkt om bankene var samstemt med beskrivelsen informantene gav av sparebanken. Det kunne vært spennende og undersøkt om kunder oppfattet Sandnes Sparebank som en annerledes bank, og SpareBank 1 SR-Bank som en skikkelig bank. Hensikten med en slik undersøkelse kunne være å analysere om det var gap mellom den kommuniserte virksomhetsidentiteten, og slik interessentene opplevde virksomheten. Ut fra resultatene i oppgaven, virket det som om det var stort fokus på opplæring i begge bankene. Bakgrunnen for det, var ønsket om at verdiene skulle komme under huden på nyansatte. På den måten kunne banken oppnå at identiteten var styrende på de ansattes handlinger (Dutton et. Al., 1994).

Som funnene viste, var begge bankene opptatt av å ta i mot innspill fra sosiale medier. De hadde begge flere kanaler hvor det fanget opp forventningene. Spørsmålet som er naturlig å stille, er om organisasjonene var flinke til å bruke det som de fikk inn av informasjon. Sandnes Sparebank var i dag mer på overvåking enn på dialog. Banken hadde utført flere spørreundersøkelser, og hadde tidligere i år også investert i et datasystem som skulle brukes til å hente inn tilbakemeldinger fra eksisterende kunder. Hensikten var nettopp å ivareta folks forventninger til banken. Dette kunne også være med å skape forventningene. Dersom en kunde ga tilbakemelding og opplevde ikke å bli hørt, vil dette føles negativt. SpareBank 1 SR-Bank hadde gjennom de sosiale mediene toveis dialog med kunder. Banken var tidlig ute med å ta i bruk nye medier. Man kan tenke seg at dette var med på å gi kundene en forventning om at banken ville fortsette å følge denne trenden fremover. Dersom banken ikke klarer å håndtere disse forventningene kan den positive opplevelsen snus til noe negativt. Det var derfor viktig å være bevisst de ulike forventningene man skaper når man sender ut signaler til markedet.

Ut fra funnene i denne oppgaven kan man si at identiteten hadde en sentral rolle i sparebankenes omdømmebygging. Dette da begge bankene var opptatt av å fremme identiteten overfor eksterne aktører. De hadde planlagte og gjennomtenkte prosesser for hvordan identiteten skulle vises i arbeidet med omdømmebygging. Sparebankene forsøkte også å fremstå som helhetlige i det de gjorde.

6.2 Hvordan forstå identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging?

Selv om Brønn & Ihlen (2009) mener at bankene ikke kan styre sitt omdømme, viste resultatene at sparebankene la ned mye arbeid i å drive med omdømmebygging. Bankene arbeidet med sitt omdømme på en planlagt og rasjonell måte. Det fremstår som motstridende at man arbeider med omdømme på en planlagt og rasjonell måte, når teorien mener at man ikke kan styre sitt omdømme. Sparebankene burde, i følge Brønn & Ihlen (2009), basere omdømmebyggingen på egen identitet. Som drøftingen over viser, virket det som om sparebankene hadde tatt innover seg at egen identitet var viktig i omdømmebyggingen, da identiteten hadde en sentral rolle. Identiteten kom klart til uttrykk i sparebankenes kommunikasjon. Bankene var opptatt av å få frem sitt eget særpreg.

I denne delen av oppgaven blir det drøftet hvordan det er mulig å forstå at identiteten har en sentral rolle i sparebankenes omdømmebygging. Det blir i drøftingen tatt utgangspunkt i det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Først blir det sett på hvordan det er mulig å forstå identitetens rolle i omdømmebyggingen. Handler identitetens rolle i omdømmebyggingen om et rasjonelt svar på et erfart problem, som man vil påstå ut fra det instrumentelle perspektivet? Sett fra det institusjonelle perspektivet, kan identitetens rolle i omdømmebyggingen være et resultat av en naturlig prosess der bankene har blitt formet av de indre og ytre utviklingstrekkene. Kanskje en ny-institusjonell forståelse ligger bak sparebankenes omdømmebygging? Identitetens rolle i omdømmebyggingen kan da forklares som et resultat av sparebankenes strategiske tilpasning til omgivelsene, der det handler om at sparebankene forsøker å fremstå som suksessfulle utad for å oppnå legitimitet.

Etter å ha sett på identitetens rolle, blir sparebankenes omdømmebygging sett på under ett. Dette for å få en bedre forståelse av hvilket perspektiv som har størst forklaringskraft i forhold til sparebankenes omdømmebygging.

6.2.1 Et resultat av et erfart problem?

Fra et instrumentelt ståsted vil en rimelig tolkning handle om at bankene fremmer identiteten i omdømmebyggingen, fordi de har erfart et problem. Problemet kan for eksempel handle om å skille seg ut. Schultz et. Al. (2000) påpeker at en unik identitet er viktig, fordi det kan bidra til å skille like virksomheter fra hverandre, samt å øke organisasjonens verdi. Sparebanker er veldig like hverandre, og de bruker sparebankfilosofien som en del av sin konkurransekraft, sa Haugland i SpareBank 1 SR-Bank. Sparebankfilosofien kan dermed ha gjort det vanskelig å skille sparebanker fra hverandre. Således vil man fra en instrumentell forståelse kunne hevde at identiteten har fått en sentral rolle i omdømmebyggingen, fordi sparebankene

ønsker at andre skal se på dem som unike i forhold til andre sparebanker. Det kan derfor virke som en fornuftig og gjennomtenkt strategi fra ledelsens side å bygge omdømme med utgangspunkt i identiteten.

Sandnes Sparebank var opptatt av å kommunisere ut til interessentene at de var en annerledes bank, mens SpareBank 1 SR-Bank var opptatt av å få frem at de var en skikkelig bank. Årsaken til at Sandnes Sparebank ville være annerledes, var i følge Lauritzen, at banken var en "underdog" i forhold til sine konkurrenter, og at de dermed måtte tenke annerledes for å skille seg ut. Når det gjaldt SpareBank 1 SR-Bank, er en mulig instrumentell tolkning at banken vektlegger skikkelighet fordi skikkelighet virket tillitsvekkende. Tillit er viktig for at kunder skal ønske at banken forvalter pengene deres.

Brønn & Ihlen (2009) mener at det ofte er lederne som fastsetter virksomhetsidentiteten, altså hvem organisasjonen forteller utad at den er. Dette er helt i tråd med det instrumentelle perspektivet, hvor man har stor tro på at ledelsen gjennom sine formelle beslutninger kan styre organisasjonen. Fra et instrumentelt ståsted vil man påstå at dersom sparebankene tar virksomhetsidentiteten inn i den formelle strukturen, vil dette påvirke hva slags identitet som blir gjeldende i organisasjonen. Dette fordi man i dette perspektivet har stor tro på at den formelle strukturen styrer handlingene som blir utført i organisasjonen (Blindheim & Røvik, 2011).

Ut fra resultatene så man at begge sparebankene hadde nedfelt virksomhetsidentiteten i den formelle strukturen, da de hadde utarbeidet misjon, visjon, verdier og visuelle identifikasjonssystemer. Dette er formelle organisasjonselementer. Misjonen sier noe om hvem organisasjonen er, hva den er, og hvordan den vil at andre skal oppfatte dem (Brønn & Ihlen, 2009). De uttrykte verdiene var en måte å vise identiteten på. I funnene kom det fram at hensikten med verdiene, var å gi ansatte retning for riktig atferd. Dette er i tråd med Barney & Stewart (2000) sitt ståsted. En instrumentell forklaring ligger dermed til grunn for utarbeidelsen av disse verdiene. I Sandnes Sparebank fikk de ansatte være med på å utarbeide verdiene. Ved at ansatte identifiserer seg med bankens verdier, kan banken oppnå lojale ansatte, som reflekterer bankens organisasjonsidentitet i kontakt med kunden (Dutton, et. Al., 1994). Ved at de ansatte var med og utarbeidet verdiene, har sannsynligvis påvirket hvorvidt verdiene ble en del av organisasjonsidentiteten.

Begge bankene hadde også utarbeidet visuelle symboler og identifikasjonssystemer. Sandnes Sparebank brukte blant annet det grafiske trykket, og SpareBank 1 SR-Bank brukte mye bilder og rette linjer. Hensikten med identifikasjonssystemene kan, i følge Baker & Balmer (1997), være å vise ens strategi, eller reflektere organisasjonskulturen. Dette passet godt inn med det instrumentelle perspektivet, hvor en mulig tolkning kan være at

sparebankene brukte det visuelle uttrykket som et effektivt kommunikasjonsmiddel. Grunnen for dette kan være for å reflektere identiteten. Fra et instrumentelt ståsted vil man mene at hensikten med de visuelle identifikasjonssystemene er å skape gjenkjennelse og synlighet.

Sandnes Sparebank jobbet med å bygge merkevaren rundt organisasjonen. Haugland i SpareBank 1 SR-Bank, bekreftet at også de drev med merkevarebygging, men da i regi av alliansen. Merkevarebyggingen var dermed rettet mot SpareBank 1 alliansen. Merkevarebygging har til hensikt å fremheve virksomhetens særtrekk overfor omgivelsene (Røvik, 2007). En instrumentell tolkning vil dermed handle om at ledelsen i bankene ansatte egne folk, for å ha kapasitet og kompetanse til å drive med merkevarebygging. På den måten kan de oppnå målet om å skille seg ut. Ved å drive med merkevarebygging, får banken framhevet det unike ved sin organisasjon overfor omgivelsene sine.

Et annet funn som underbygger den instrumentelle tolkningen om identitetens rolle, er at bankene benyttet seg av storytelling. Storytelling handler om å fremme en felles identitet internt i organisasjonen, samt å nå inn til eksterne interessenters hjerte (Røvik, 2007). Sandnes Sparebank brukte historien om bankens oppstart. Den ble presentert på Sandnes Sparebanks hjemmeside. Der fremkom det tydelig at banken spilte på at de var en lokal bank. Banken startet opp i Sandnes i 1875. Begge momentene viser at banken har røtter langt tilbake i tid i byen Sandnes. SpareBank 1 SR-Bank hadde lagt ut en video på YouTube som var basert på en fortelling om bankens identitet. Man kan ut fra et instrumentelt perspektiv tolke dette som at ledelsen bevisst bruker storytelling til å få kommunisert virksomhetsidentiteten ut til eksterne interessenter.

Basert på en instrumentell forståelse vil man tolke identitetens sentrale rolle i omdømmebyggingen, som et resultat av at ledelsen har nedfelt identiteten i den formelle organisasjonsstrukturen. Dette gjør at virksomhetsidentitetmiksen, som består av sparebankenes symbolbruk, kommunikasjon og atferd (van Riel, 1995) kjennetegnes av identiteten. Kommunikasjonen er således preget av sparebankenes identitet. Ut fra en slik instrumentell tolkning er den ene sparebanken annerledes banken og den andre skikkelige banken, fordi ledelsen formelt har besluttet at slikt skal det være.

Oppsummert viser disse faktorene, at det finnes belegg for at et instrumentelt perspektiv kan forklare mye av grunnen til at identiteten hadde en sentral rolle i sparebankenes omdømmebygging. Det handlet om å spille på sin egenart, for å skille seg ut, og for å nå opp i konkurransen med andre lignende sparebanker. En bank vektla å være annerledes, og den andre vektla skikkelighet. Virkemidlene sparebankene brukte, bar preg av at en instrumentell forståelse kunne ligge til grunn, da banken fremstod som målrettet og rasjonelle. Tar man

derimot utgangspunkt i det institusjonelle perspektivet, får man en annen forståelse. Dette blir drøftet nedenfor.

6.2.2 Et resultat av en gradvis tilpasning til gjeldende normer og verdier?

En tolkning ut fra det institusjonelle perspektivet vil være at identiteten har en sentral rolle i sparebankenes omdømmebygging, fordi identiteten har en stabiliserende effekt på virksomheter (Christensen, 1994). Identiteten vokser gradvis fram, og er dermed ikke lett å endre. Det er derfor naturlig at identiteten preger sparebankenes omdømmebygging. I institusjonaliseringsprosessen som har funnet sted, har sparebankene tilpasset seg krav fra interne omgivelser og press fra sine ytre omgivelser. En institusjonell tolkning vil handle om at institusjonaliseringsprosessen virker inn på hvilke normer og verdier, som blir styrende i sparebankene.

Resultatene i oppgaven viser at ledelsen i sparebankene har vært opptatt av utforming av misjon, visjon og verdier. Selznick (1957) kaller dette for visjonær ledelse. Han påpeker at gjennom utforming av slike retningslinjer, er det mulig at ledelsen har bidratt med å forme hvilke normer og verdier som har blitt gjeldende. Likevel er man fra et institusjonelt perspektiv opptatt av at ledelsen har begrensede styringsmuligheter, da det er de uformelle normene og verdiene som styrer atferden i sparebankene.

Begge bankene har en misjon som handler om at de skal være en verdiskapende institusjon. Begge bankene er også opptatt av relasjonsbygging. Slike felles likheter kan man, gjennom det institusjonelle perspektivet, forstå ved å se på sparebankenes tradisjonelle rolle i samfunnet, og deres sparebanktradisjon. Bankene ble opprettet for å være folkets bank, og de skulle hjelpe borgerne med å sette av midler til sparing. Dermed ble det viktig for dem å opprettholde gode relasjoner til folket, og å bidra med verdiskapingen i sitt lokalmiljø. At begge bankene har sitt utgangspunkt fra sparebankfilosofien, gjør at de har noen av de samme kravene rettet mot seg. Dette kan ha bidratt til at sparebankene har visse likhetstrekk, ettersom sparebankene tilpasser seg kravene i institusjonaliseringsprosessen.

I følge, Christensen (1994), er man i det institusjonelle perspektivet opptatt av at hver av bankene har en unik sammensetning av interessenter, som de må forholde seg til. Dette gjør at sparebankene har ulike krav rettet mot seg, noe som igjen påvirker hvilke normer og verdier, som blir gjeldende i bankene. Sparebankene får på den måten sin unike identitet, selv om de begge er sparebanker. Fra en institusjonell forståelse er dette årsaken til at en bank sin identitet er kjennetegnet av annerledeshet, mens den andre bankens identitet handler om skikkelighet.

Begge sparebankene har sitt hovedmarkedsområde i Rogaland. Man kan dermed si at bankene har ganske like normer og verdier å forholde seg til. Samtidig må man ikke glemme at bankene er av to vidt forskjellige størrelser. Dette bidrar sannsynligvis til at de også har ulike interesser. Bankene har dermed tilpasset seg ulike krav.

Bankene har hatt ulike ledere, og disse har med sine normer, verdier og handlinger mest sannsynlig påvirket hvilke verdier som har blitt gjeldende. De kritiske valgene som bankene hadde vært gjennom, siden sin oppstart på 1800-tallet, kan ha preget dem på sin spesielle måte, slik som Selznick (1957) var inne på. Innledningsvis ble sparebankenes historikk helt kort presentert. Man så ut fra disse, at sparebankene hadde tatt ulike valg. Disse valgene har, fra en institusjonell forståelse, påvirket hva slags bank de har endt opp som. Sandnes Sparebank har hele tiden basert seg på å stå alene. For SpareBank 1 SR-Bank, fikk året 1976 stor betydning. Da gikk 22 sparebanker i Rogaland sammen, og dannet en felles bank. Denne banken heter i dag SpareBank 1 SR-Bank. I tillegg ble SR-Bank med i SpareBank 1 alliansen i 1996. Det må antas at de som er i denne alliansen påvirker hverandre med sine normer og verdier.

Begge sparebankene har nylig vært gjennom en finanskriser. De valgene sparebankene tok gjennom den krisen, virket sannsynligvis inn på identiteten deres. Haugland, i SpareBank 1 SR-Bank, mente banken viste hvem den var overfor omgivelsene, i 2008. Finanskrisen rammet på det tidspunktet hele markedet. Haugland mente at banken hadde vært solidariske overfor sine kunder i denne krisen, og bidratt med nødvendige kredittlinjer for å sikre fortsatt kapitaltilførsel. Haugland mente at banken i denne tiden viste langsiktighet og forutsigbarhet. SpareBank 1 SR-Bank var en av få banker, som ikke tok imot krisepakken som regjeringen tilbød banker, for de klarte å innhente kapital i markedet på egenhånd.

Organisasjonsmedlemmene kan fra en institusjonell forståelse identifisere seg sterkt med organisasjonsidentiteten, ettersom de med sine normer og verdier, påvirker hvilke normer og verdier som blir gjeldende i organisasjonene. Organisasjonsidentifisering gjør at organisasjonsmedlemmene justerer egne mål etter organisasjonens mål (Cheney, 1983). Fra et institusjonelt perspektiv vil dette vært en del av årsaken til at identiteten preger sparebankenes kommunikasjon. En tolkning om identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging, vil ut fra det institusjonelle perspektivet dreie seg om at identiteten gjennomsyrrer sparebankene, og dermed også har en sentral rolle i sparebankenes omdømmebygging. Sparebankene har forholdt seg til ulike normer og verdier, og disse har preget virksomheten etter hvert som den gradvis har tilpasset seg sine omgivelser gjennom institusjonaliseringsprosessen. Dette bidrar til å gjøre sparebankenes identitet forskjellig.

Identiteten som har vokst fram har trolig en stabiliserende effekt, og den går igjen i alt sparebankene foretar seg.

Samtidig viser denne oppgaven at sparebankene er veldig bevisste på hva som kjennetegner deres identitet. Basert på beskrivelsen av det institusjonelle perspektivet, kan det virke som at en slik bevissthet står i strid med dette perspektivet. Da man i dette perspektivet er opptatt av at identiteten har vokst fram over tid, og er mer innebygd i organisasjonen. Dette kan i så fall tyde på at identiteten ikke vil være så synlig og eksplisitt, som det funnene viste at identiteten var hos sparebankene.

Den samme beskrivelsen av bankens identitet, ble også bekreftet fra flere hold. En av antakelsene i det institusjonelle perspektivet dreier seg om at virkeligheten ikke er objektiv, da det handler om hvordan mennesker fortolker virkeligheten (Røvik, 2007). Således kan man fra dette perspektivet forvente å finne mange ulike beskrivelser av bankens identitet, noe som ikke ble funnet i vår undersøkelse.

Måten sparebankene arbeidet med sitt omdømme, bar også preg av formell ledelse, målrettethet og rasjonelle grunner. Dette passer heller ikke så godt inn med det institusjonelle perspektivet, ettersom man der er opptatt av at den fremvoksende uformelle kulturen styrer atferden i organisasjonen.

Hvor godt en institusjonell forståelse er egnet til å forklare identiteten rolle i sparebankenes omdømmebygging, kan dermed diskuteres. Man får en litt annen type forståelse for identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging ved å ta utgangspunkt i det ny-institusjonelle perspektivet.

6.2.3 Et resultat av at bankene vil fremstå som legitime?

Sett fra det ny-institusjonelle perspektivet, er det ikke sparebankenes identitet som har en sentral rolle i sparebankenes omdømmebygging. Derimot er det sparebankenes virksomhetsidentitet som preger omdømmebyggingen. Virksomhetsidentiteten går som nevnt på hvem man forteller andre at man er, og den er ofte fastsatt av lederne (Brønn & Ihlen, 2009). En ny-institusjonell tolkning handler om at ledelsen forteller hvem sparebanken er, på en måte som er i tråd med omgivelsenes forventninger. Å drive med omdømmebygging, handler fra dette perspektivet om fasadepussing, med den hensikt å fremstå som legitim blant ens omgivelser.

Funnene viser at begge sparebankene er opptatt av å fremheve sitt særpreg. Det å være unik og skille seg ut, er en trend i dag. Shultz et. Al. (2000) vektlegger viktigheten av å ha en unik identitet. Forskning kan dermed ha bidratt med å sette identiteten på agendaen. Sparebankene kan ha tatt innover seg at moderne organisasjoner bør være unike. Fra en ny-

institusjonell forståelse er dette en mulig forklaring på at sparebankene forsøker å fremstå som unike utad. Ledelsen i Sandnes Sparebank sa at de var en annerledes, lokal, relasjonsbank, fordi de trodde at banken på den måten ville oppnå legitimitet blant sine omgivelser. SpareBank 1 SR-Bank fremstilte seg på sin side som en skikkelig, fremtidsrettet bank, som var opptatt av regionens ve og vell.

Det er ut fra det ny-institusjonelle perspektiv ikke nødvendig at virksomhetsidentiteten henger sammen med organisasjonsidentiteten, slik som Brønn & Ihlen (2009) er opptatt av. Hvem virksomheten sier eksternt at den er, kan være annerledes enn slik organisasjonsmedlemmene oppfatter organisasjonen, da det viktigste er å fremstå som man er i tråd med de normene og verdiene som finnes i virksomhetens eksterne omgivelser (Christensen, 1994). Ut fra en ny-institusjonell forståelse kan man dermed stille spørsmål om annerledeshet og skikkelighet kun er symbolikk, eller om det er et identitetselement som gjennomsyrrer bankene.

Som Kim et. Al. (2007) mener kan sparebanker blant annet gjennom kommunikasjonen drive symbolsk omdømmebygging. Dette ved at sparebankene er opptatt av å formidle budskap som sikrer en gunstig fremstilling av virksomheten, uten at dette nødvendigvis har rot i virkeligheten. Sparebankenes formål handler om å skape verdier for flere enn sine eiere. Basert på en ny-institusjonell forståelse vil man mene at bankene velger en slik misjon, fordi den appellerer til folk. Med en slik misjon, kan bankene oppnå legitimitet i sine omgivelser. Hvorvidt virksomheten virkelig er opptatt av å skape verdier for andre enn seg selv, er ikke nødvendigvis sikkert. Da omdømmebygging ut fra det ny-institusjonelle perspektivet handler om å prate slik at banken fremstår i et gunstig lys utad.

Det at begge bankene spilte på sitt visuelle særpreg, kan ut fra en ny-institusjonell forklaring handle om at bankene er opptatt av å tilpasse seg motesvingninger innefor grafisk design, slik som Baker & Balmer (1997) påpeker. Sandnes Sparebank leide inn eksperthjelp til å bistå med utforming av den visuelle profilen. En ny-institusjonell tolkning kan handle om at banken får hjelp til å utforme et grafisk trykk, som er moteriktig og passer inn med virksomhetsidentiteten.

Sandnes Sparebank spilte på at de var byen Sandnes sin egen bank. Dette fremgikk i fortellingen om bankens oppstart. Informanten i Sandnes Posten kritiserte derimot Sandnes sparebank for å være for lite tro mot Sandnes. Banken het Sandnes Sparebank, men Sandnes Posten syntes at den eneste tilknytningen som i dag var mellom banken og byen, var navnet Sandnes. En ny-institusjonell forklaring på dette, kan handle om dekolbing, hvor banken fremstiller seg utad som at Sandnes sin lokale sparebank, uten at dette går igjen i bankens atferd. Ut fra det ny-institusjonelle perspektivet kan en mulig tolkning handle om at

banken konkurrerte med andre lokale banker om markedsandeler i Rogaland. Det å prioritere Sandnes sine interesser foran andre deler av Rogaland, kan medføre at banken da vil tape markedsandeler til andre banker i disse områdene. For å illustrere hvor banken har sine røtter i fra, og for å skille seg ut, ble det at banken er Sandnes sin lokale bank, holdt på pratenivået fremfor praksisnivået.

En slik tilbakemelding fra Sandnes Posten ga for lite grunnlag til å si at dette var tilfellet, og derfor for lite grunnlag til å si at en ny-institusjonell forklaring lå til grunn for Sandnes Sparebank sin omdømmebygging. Dersom banken hadde fått mange slike tilbakemeldinger, så kunne det derimot vært til ettertanke.

SpareBank 1 SR-Bank sendte på sin side ut et brev til sine kunder, som var fra Sparebank 1 alliansen. I brevet oppfordret de kundene til å bruke kredittkort, dersom man var blakk, men visste at man snart ville få lønn. Dette kan være et eksempel på at banken drev med symbolsk omdømmebygging når de sa at de var den skikkelige banken. Media har skrevet om antallet unge som har problemer med å overholde sine betalingsforpliktelser. Et slikt brev kan dermed stå i strid med beskrivelsen skikkelighet. Det fremgår tydelig at SpareBank 1 alliansen stod bak dette brevet. Likevel vil trolig folk som mottar dette brevet forbinde det med SpareBank 1 SR-Bank, ettersom det er det som er deres bankforbindelse. Dersom skikkelighet er en verdi ledelsen har fastsatt skal prege virksomhetsidentiteten, uten at verdien nødvendigvis preger organisasjonsidentiteten blant medlemmene, kan verdien skikkelighet vært dekoblet fra praksisfeltet.

På den andre siden er det instrumentelle perspektivet også egnet til å forklare dette eksemplet. Fra det perspektivet sitt ståsted handler dette om viktigheten av å ta hensyn til kommunikasjonsstrukturen, for å oppnå enhetlig kommunikasjon. SpareBank 1 SR-Bank er en del av SpareBank 1 alliansen. Hva slags informasjon denne alliansen sender ut, er kanskje vanskelig for banken å råde over, ettersom det er mange andre sparebanker som også er med i denne allianse. For å kunne si at skikkelighet ikke er en verdi som preger SpareBank 1 SR-Bank, må flere funn i oppgaven bygge opp om dette. Det var det ikke. Tvert imot viste funnene i oppgaven, at skikkelighet gikk igjen. Det kan i så fall tyde på at en ny-institusjonell forklaring ikke passer så godt inn.

Dersom det er en ny-institusjonell forståelse som ligger til grunn for sparebankenes handlinger, er det stor sannsynlighet for at det i denne avhandlingen ville ha blitt gjort flere funn som pekte i den retningen, da media hadde et granskende blikk på dagens virksomheter. Myndighetene stiller også strenge krav til sparebankers opptreden. Å si en ting, mens man gjør noe annet, vil mest sannsynlig føre til at man blir gjennomskuet. At identitetens rolle i omdømmebyggingen, var et resultat av at ledelsen drev med

fasadepussing, ble ikke bekreftet av funnene i oppgavene. Lauritzen, ved markeds- og kommunikasjonsavdeling i Sandnes Sparebank, uttalte at banken var opptatt av at kunden skulle se på banken både ut fra det visuelle og ut fra bankens handlinger, at det var en annerledes bank. Kunden skulle kjenne seg igjen hos banken. Hun jobbet blant annet med at organisasjonsmedlemmene skulle forstå betydningen av "living the brand". De ansatte var et reklameskilt for banken, og de var viktige i banken sin omdømmebygging. Dette illustrerte at Sandnes Sparebank ikke bare hadde fokus på innpakningen av organisasjonen.

SpareBank 1 SR-Bank, var på sin side opptatt av å unngå gap mellom slik banken var, og slik interessentene forventet at banken var. SpareBank 1 SR-Bank kunne vise til at de hadde foretatt mange handlinger, for å være i tråd med interessentenes forventninger. De hadde søkt om å bli omdannet til aksjesparebank, for å kunne vokse i takt med kundene. De var aktiv i de sosiale mediene, for å lytte til kundene samt de hadde lansert mobilbank, for å være i tråd med samfunnsutviklingen. Dette tyder på at banken i sin omdømmebygging var opptatt av å handle i tråd med slik de snakket.

Disse momentene talte for at verken Sandnes Sparebank eller SpareBank 1 SR-Bank kun er opptatt av å profilere sin identitet i omdømmebyggingen, fordi de vil sikre en strategisk gunstig fremstilling av banken. Kim et. Al. (2007) påpeker at en symbolsk tilnærming til omdømmebygging kan medføre at man skaper for høye forventninger hos interessenten, og at det kan slå negativt ut om disse ikke blir innfridd. Omdømmet er et resultat av den atferden som blir utvist i hele organisasjonen. Dersom bankene var opptatt av kun å snakke som om de ivaretok interessentenes forventninger, ville dette mest sannsynlig blitt gjennomskuet. Funnene i denne oppgaven, viste at annerledeshet og skikkelighet, gikk igjen. Intervjuene med informantene, artikkelsøket, og informasjon funnet i de sosiale mediene, ga ikke grunn til å tvile på at dette stemte. Dermed var det vanskelig å si at bankene kun drev med fasadepussing.

På den andre siden, påpeker Røvik (2007) at omdømmebygging er en trend blant samtidens organisasjoner. Oppskrifter om merkevarebygging og storytelling havner inn under denne trenden. En ny-institusjonell tolkning om hvorfor sparebankene jobber med dette, vil omhandle at bankene er opptatt av å gjøre det andre moderne organisasjoner holder på med, for å fremstå som legitime, slik som Meyer & Rowan (1977) påpeker i homogeniseringsteorien. Ut fra dette perspektivet kan man si at det ikke kun er sparebanktradisjonen som gjør bankene like. Det er like mye det at sparebankene tar inn de samme rasjonaliserte mytene om hvordan en fremtidsrettet sparebank burde se ut. For å kunne si noe mer om hvilket av perspektivene som har størst forklaringskraft vil sparebankenes omdømmebygging nå bli drøftet på et mer generelt grunnlag.

6.2.4 Hvilket perspektiv har størst forklaringskraft?

Ut fra et instrumentelt perspektiv så man på sparebankenes omdømmebygging som et resultat av et erfart problem. Funnene i denne oppgaven viste derimot at det ikke er blitt gjort målinger som tydet på at bankene hadde et omdømmeproblem. SpareBank 1 SR-Bank hadde målt omdømmet sitt, og gjennom målingen fått bekreftet at omdømmet var bra. Sandnes Sparebank hadde på sin side ikke målt omdømmet sitt hos interessentene sine. Selv om ingen av bankene har et omdømmeproblem å vise til, har finansnæringen generelt opplevd turbulente år, på grunn av finanskrisen. Dette kan ha svekket næringen sitt omdømme. Likevel kom det ikke fram i denne undersøkelsen at sparebankene opplevde at dette hadde gått utover deres omdømme. Dermed må det være andre forhold enn at bankene har erfart et omdømmeproblem, som forklarer deres opptatthet av omdømmebygging.

Det er mulig at sparebankene har lært av andre virksomheter, som har hatt et omdømmeproblem. Under finanskrisen, kom det blant annet frem at noen banker hadde opptrådt uansvarlig. Bankene kan ha lært av disse bankene, og dermed innsett at det å verne om sitt omdømme er viktig for dagens organisasjoner. Dette kan være en av årsakene til at bankene er opptatt av å drive omdømmebygging. I så fall er det en instrumentell tilnærming som ligger til grunn for bankenes arbeid med omdømmet.

Måten sparebankene arbeidet med omdømmebygging på, var også preget av en instrumentell forståelse. Brønn & Ihlen (2009) mener at omdømme er viktig for virksomheter, og at de dermed må kartlegge mulige omdømmerisikoer for å verne om det. De mener at den beste måten å gjøre dette på, er å gjøre seg kjent med interessenters forventninger til virksomheten. SpareBank 1 SR-Bank benyttet seg av Norsk Gallup sin TRI*M måling. Dette er en målemetode som vektlegger interessentens forventninger til virksomheten (Brønn & Ihlen, 2009). I funnene ble det bekreftet at SpareBank 1 SR-Bank utførte årlige omdømmemålinger, for å kunne evaluere sitt omdømme.

I det instrumentelle perspektivet ser man på utformingen av organisasjonsstrukturen som vesentlig, da man antar at man gjennom strukturen rasjonelt kan styre organisasjonen. Sparebankene hadde egne avdelinger som hadde ansvar for markedsføring og kommunikasjon. En instrumentell forståelse vil legge til grunn at hensikten med slike avdelinger, er å sikre at man har kapasitet til å drive med omdømmebyggingaktiviteter, samt at det er nødvendig, for å få formidlet hvem organisasjonen er, til eksterne interessenter. Fombrun & van Riel (2004, 2007) vektlegger viktigheten av god kommunikasjon i omdømmebyggingen. Dette kan sparebankene ha tatt innover seg. For å sikre dette, hadde de egne ansatte som hadde ansvar for å sørge for at kommunikasjonen var kjennetegnet av

synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet. SpareBank 1 SR-Bank kan ha brukt samfunnsansvaret, de sosiale mediene, lanseringen av mobilbank, og omdannelsen til aksjesparebank instrumentelt, da hensikten blant annet kan ha vært å skape synlighet, da de oppnådde mye medieomtale gjennom dette.

Begge bankene hadde overordnede kommunikasjonsstrategier. SpareBank 1 SR-Bank baserte kommunikasjonsstrategien på skikkelighet. Det innebar at virksomhetsidentitetmiksen (van Riel, 1995), som bestod av organisasjonsmedlemmenes symbolbruk, kommunikasjon og atferd, skulle være kjennetegnet av skikkelighet. Fra et instrumentelt perspektiv vil man tolke dette som et uttrykk for at bankene bruker kommunikasjonsstrategien som et virkemiddel til å fremstå konsistente.

Både Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank sin visjon handler om relasjonsbygging. Fra et instrumentelt perspektiv tolkes relasjonsbygging som et strategisk virkemiddel, da gode relasjoner innebærer at partene får en bedre forståelse av hverandre. Dette kan igjen føre til at interessentene vil være mindre villig til å opptre på en måte som kan skade sparebankene (Hon og Grunig, 1999). Begge bankene hadde kartlagt sine interessenter. De fulgte med på hva som foregikk i sine omgivelser, for å undersøke om noe krevde et svar fra dem. Man kan si at bankene hadde en instrumentell tilnærming til sine interessenter. Hensikten med det, kan for eksempel være å kartlegge hvilke interessenter som har mest makt til å påvirke virksomhetens beslutninger, samt vite hvilke interesser man bør ha størst fokus på å ivareta.

Således viser alle disse handlingene at sparebankenes omdømmebygging er basert på en rasjonell og instrumentell forståelse. Likevel kan man ikke utelukke at en institusjonell forklaring og en ny-institusjonell forklaring ligger til grunn, ettersom bankene ikke driver med omdømmebygging på grunn av et erfart problem.

Sett fra et institusjonelt perspektiv, vil bankenes omdømmebygging være basert på de uformelle normene og verdiene som eksisterer i sparebankene. Disse normene og verdiene er et resultat av at sparebankene har tilpasset seg press fra interne forhold og krav fra omgivelsene. En mulig tolkning om sparebankenes omdømmebygging kan handle om at noen internt i sparebankene mener at virksomheten bør bli bedre på å fortelle utad hvem organisasjonen er. De som jobbet med kommunikasjon, var eksperter på sitt fagfelt, og opptatt av viktigheten av effektiv kommunikasjon. Organisasjoner står i dag overfor krav om å være mer åpne om sine aktiviteter, slik at det er lettere for eksterne å se virksomheten i kortene (Brønn & Ihlen, 2009). At media liker å skrive om bedrifters omdømme, og at det tilbys mange verktøy på markedet som handler om omdømme og omdømmebygging, kan ha bidratt med å gjøre ansatte i sparebankene oppmerksomme på betydningen av

omdømmebygging. Slik krav fra interne og eksterne omgivelser, kan ha medført at omdømmebyggende aktiviteter har vokst fram i sparebankene som et resultat av sparebankenes institusjonaliseringsprosess.

Som en illustrasjon på dette, kan man se på sparebankenes samfunnsansvar. Virksomheter har opp gjennom tidene vært kilden til mange av samtidens samfunnsproblemer. Røvik (2007) mener at det er en sterk norm i dag at virksomheter tar samfunnsansvar. Noen internt i organisasjonen har kanskje forstått gjennom sin samhandling med andre, at dette er et krav som stilles til virksomheten. De har dermed presset på internt i organisasjonen om at banken må ta mer samfunnsansvar. En mulig institusjonell tolkning er at sparebankenes samfunnsansvar har vokst fram som en naturlig del av denne institusjonaliseringsprosessen.

Når det gjelder de sosiale medier og mobilbank, var dette noe Sandnes Sparebank hadde tenkt å ta i bruk. At Sandnes Sparebank også ønsker å bli større på disse mediene, pekte mot en institusjonell forklaring, hvor det har vokst fram et press fra interne forhold, samt et krav fra omgivelsene om at sparebanker må være i de sosiale mediene og gjøre bruk av mobilbank. Sparebankenes omdømmebygging kan således forklares som et resultat av den naturlige samfunnsutviklingen. Dette er i mer i tråd med det institusjonelle perspektivet.

Samtidig kan sparebankenes omdømmebygging også være et resultat av at omdømmebygging er en av samtidens organisasjonstrender (Røvik, 2007). Dette er et fenomen som dagens organisasjoner er opptatt av. I det ny-institusjonelle perspektivet vektlegger man betydningen av å følge trender for å ha legitimitet. At SpareBank 1 SR-Bank hadde målt omdømmet sitt, kan være et uttrykk for at de ønsker å bli sett på som legitim av sine viktigste interessenter. Det var dermed mulig at sparebankene var opptatt av sitt omdømme, fordi dette hadde blitt et moteord. Man foretar omdømmeundersøkelser, fordi det er det andre store organisasjoner holder på med. I tillegg skriver media mye om ulike omdømmerangeringer (Brønn & Ihlen, 2009). Ut fra en ny-institusjonell forståelse blir det viktig for banken å gjøre disse tingene for å fremstå som tidsriktige og moderne organisasjoner. Dette kan igjen medføre at sparebankene blir ansett som legitime av sine omgivelser. Således kan bankenes omdømmebygging være et resultat av at omdømmebygging har blitt en rasjonalisert myte i næringslivet.

Ettersom årsaken til at sparebankene drev med omdømmebygging, ikke hadde å gjøre med at de hadde et omdømmeproblem, er det mulig en ny-institusjonell forklaring ligger til grunn for omdømmebyggingen. Sparebankene kan ha tatt innover seg denne trenden. For å fremstå som en legitim organisasjon, begynte de med omdømmebyggende handlinger som å utvise samfunnsansvar, drive med merkevarebygging og storytelling. Dersom alle andre banker driver med omdømmebygging, og en av dem lar være, kan det medføre at banken

mister legitimitet. Omgivelsene kan oppfatte at banken ikke er i tråd med normen for hvordan samtidens organisasjoner ser ut. Noe som igjen kan føre til at banken taper markedsandeler

Sparebankene har egne avdelinger som har ansvaret for den overordnede kommunikasjonen. Fra et ny-institusjonelt ståsted kan det knyttes til at sparebankene har behov for noen spesialister som kan pakke inn organisasjonen på en måte som er forenelig med samfunnets forventninger. En slik avdeling vil da ha ansvaret for å fremstille organisasjonen på en positiv måte utad, uavhengig av hva som foregår internt i organisasjonen.

I forhold til kommunikasjon, så forventer man at samtidens virksomheter er opptatt av å gi ut informasjon om seg selv. Brønn & Ihlen (2009) mener at virksomheter må stille seg åpen for innsyn, og de må gjøre informasjon tilgjengelig for interessentene. Media har et granskende blikk mot virksomheters drift i dag. Ulike pressgrupper kan også ta tak i virksomheter, dersom de opplever at organisasjonen ikke lever opp til etisk normer og verdier. Funnene i oppgaven viser at sparebankene var opptatt av å være synlige og åpne. En mulig ny-institusjonell forklaring vil handle om at sparebankene på den måten forsøker å fremstå som om de lever opp til samfunnets krav. Selv om SpareBank 1 SR-Bank sa de var en åpen organisasjon, ønsket de i utgangspunktet ikke å være med i denne oppgaven. Brønn & Ihlen (2009) mener at virksomheter gir ut slik informasjon som loven pålegger dem, men at de har problemer med å gi informasjon utover lovens krav. En ny-institusjonell forklaring vil dermed handle om dekobling, hvor man sier at man er en åpen organisasjon, selv om man nødvendigvis ikke er det. Hensikten med å si det, vil i et ny-institusjonelt perspektiv handle om å oppnå legitimitet.

Samtidig ble det i informasjonsinnhentingene i denne oppgaven, funnet mye tilgjengelig informasjon om SpareBank 1 SR-Bank, både på hjemmesiden deres, i media og på internett. Banken hadde lagt ut mange videoer på YouTube, hvor målgruppen var ansatte i banken. Videoene handlet om interne forhold i banken. Dette viser at banken la frivillig ut informasjon om seg selv, noe som igjen kan tyde på at banken er en åpen organisasjon slik som de sa, selv om de ikke nødvendigvis er gjennomsiktige. Hva sparebankene legger i begrepet å være åpen, er en subjektiv definisjonssak. De mente selv at de var åpne.

6.2.4.1 Konklusjon:

Man fikk ulike forklaringer på sparebankenes omdømmebygging fra hvert perspektiv. Hvilket perspektiv som har størst forklaringskraft i forhold til identitetens rolle i omdømmebyggingen, er dermed vanskelig å si. Det fantes belegg for å si at det var noe hold i alle perspektivene. Ett par momenter utpeker seg likevel. For det første har ikke sparebankene hatt et omdømmeproblem, men jobber likevel med omdømmebygging. Dette selv om Brønn & Ihlen

(2009) mener at man ikke kan styre omdømme. At omdømmebygging er en trend (Røvik, 2007) kan ha gjort det til en rasjonalisert myte. Omdømmebygging blir tatt for gitt som den riktige måten å drive virksomhet på. Dette fremstår som en mulig og sannsynlig forklaring på hvorfor omdømmebygging har blitt aktuelt for sparebankene. Således kan sparebankenes opptatthet av omdømmebygging, best forklares med utgangspunkt i det ny-institusjonelle perspektivet. I oppgaven kommer det klart frem at ledelsen i sparebankene er klar over viktigheten av å ha et godt omdømme. Bankene er opptatt av hva omgivelsene mener og forventer av dem. Det er dermed sannsynlig at ledelsen bevisst formidlet en virksomhetsidentitet, som passet overrens med de normene og verdiene som eksisterte i sparebankenes omgivelser. Det er dermed ikke umulig at bankene sin omdømmebygging i stor grad er basert på en antakelse om at de er avhengig av legitimitet fra sine omgivelser for å lykkes, som man mener i det ny-institusjonelle perspektivet

Samtidig viser måten sparebankene jobber med omdømmebygging på, at man ikke klarer å forklare alt med utgangspunkt i det ny-institusjonelle perspektivet. Dette da sparebankenes omdømmebygging har et tydelig instrumentelt preg. Drøftingen viser at sparebankene er opptatt av å handle i tråd med slik de snakker. Fokuset i det ny-institusjonelle perspektivet er på prateplanet, og ikke nødvendigvis på handlingsplanet. Dermed stemmer ikke sparebankenes fremgangsmåte med det ny-institusjonelle perspektivet. Det er heller ingen av informantene som vektlegger en ny-institusjonell forklaring når det gjelder bankenes omdømmebygging. Det er mer en fornuftig tankegang som ligger bak omdømmebyggingen. Dette kan tyde på, at når bankene først bestemmer seg for å bruke ressurser på omdømmebygging, går de inn for å gjøre det på en målrettet og rasjonell måte. Dette da de hadde egne ansatte som jobbet med dette, de kartla sine interesser, målte og evaluerte omdømme, overvåket og lyttet til sine omgivelser, samt hadde fokus på å få fram egen identitet gjennom virksomhetskommunikasjonen. Hele hensikten med disse handlingene er å få et godt omdømme. Måten sparebankene drev omdømmebygging på, kan best forklares med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet.

Samtidig har identiteten en sentral rolle i omdømmebyggingen til begge bankene. I funnene så man at identiteten gikk igjen i det visuelle, blant organisasjonsmedlemmene og i virksomhetskommunikasjonen. Ettersom identiteten er gjennomført i sparebankenes omdømmebygging, kunne det tyde på at en institusjonell forklaring lå til grunn. Dette kan ha å gjøre med at de uformelle normene og verdiene påvirket atferden i organisasjonen. Identiteten gjennomsyret sparebankene, da den gradvis har vokst fram i forbindelse med at virksomheten har tilpasset seg og balansert egen identitet opp mot krav fra omgivelsene. Det er således naturlig at identiteten preger omdømmebyggingen på den måten den gjør.

Likevel er det faktorer som står i strid med det institusjonelle perspektivet. Identiteten var veldig uttalt og synlig, samt bevisstheten omkring omdømmebyggingen var sterk. Det rasjonelle preget var også veldig tydelig i omdømmebyggingen. Det ville dermed være vanskelig å si at sparebankenes omdømmebygging var som den var, bare på grunn av den naturlige tilpasningen som gradvis hadde funnet sted. Disse momentene tyder på at identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging, best kan forstås ved å ta utgangspunkt i alle tre perspektivene, da de alle har noe å bidra med.

Årsaken til at det er slik, kan ha å gjøre med at sparebankenes handlingsrom er begrenset både av den formelle organisasjonsstrukturen, av den uformelle organisasjonskulturen og av omgivelsene som de opererer i. Dette i tråd med Blindheim & Røvik (2011) sitt ståsted. Hva ledelsen beslutter å gjøre i omdømmebyggingen, og den virksomhetsidentiteten de vektlegger å kommunisere ut, må passe inn med organisasjonsidentiteten, det vil si de uformelle normene og verdiene som råder i sparebankene. Samtidig finnes det krav i sparebankenes omgivelser, for hva slags normer og verdier som er passende. Ledelsen må også forholde seg til dette i omdømmebyggingen, for at virksomheten skal bli ansett som legitim. Dette er nødvendig for at sparebankene skal sikre sin rett til å drive virksomhet. Perspektivene er dermed å se på som komplementære forklaringer.

7. Konklusjon

7.1 Fra hodet til hale

Bakgrunnen for oppgaven var et ønske om å finne ut hvordan det ble jobbet med omdømmebygging i sparebanker. Brønn & Ihlen (2009) mener at virksomheter ikke kan styre sitt omdømme. Likevel fremgår det i deres teori at virksomheter skal arbeide med omdømmebygging på en rasjonell og planlagt måte. Dette paradokset, at en ikke kan styre omdømmet, men likevel skal jobbe rasjonelt med omdømmebygging, var det som trigget forfatterne til å studere sparebankers omdømmebygging.

Ettersom prosjektet skulle gjennomføres i løpet av et halvt år, var det nødvendig å avgrense oppgavens problemstilling. Brønn & Ihlen (2009) mener identitet er et nøkkeelement i virksomheters omdømmebygging. Problemstillingen ble dermed avgrenset til å se på identitetens rolle i omdømmebygging, samt hvordan det er mulig å forstå slik identiteten fremstod i omdømmebyggingen. For å kunne si noe om sparebankenes omdømmebygging, ble det tatt utgangspunkt i sparebankenes kommunikasjon. Gjennom kommunikasjon knytter virksomheter relasjoner med sine interessenter. Det er kvaliteten på disse relasjonene som avgjør virksomhetens omdømme (Brønn & Ihlen, 2009).

Empirien ble innhentet fra de to lokale sparebankene, Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank. Datainnsamlingen ble foretatt ved bruk av kvalitative dybdeintervjuer av ansatte i sparebankene, samt ved telefonintervju av informant i Sandnes Posten og informant i Stavanger Aftenblad. I tillegg ble det gjort bruk av tilgjengelige dokumenter på internett, informasjon fra bankenes hjemmesider, sosiale medier og avisartikler. Dette for å få en bedre forståelse av hvordan de to bankene fremstod utad mot eksterne interessenter. Dette var relevant, ettersom omdømme handler om hvordan andre oppfatter sparebankene (Brønn & Ihlen, 2009)

Dataene som ble innsamlet, ble kategorisert og belyst opp mot relevant teori om omdømmebygging. For å analysere sparebankenes identitet, ble det gjort bruk av Balmer & Greysers (2003) teori, der identitet blir sett på som et tredelt konsept, bestående av visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Deretter ble Fombrun & van Riel (2004, 2007) sin teori om "The Root of Fame" benyttet, til å analysere sparebankenes kommunikasjon. Fombrun & van Riel (2004) sin forskning viser at virksomheter må uttrykke seg overbevisende, oppriktig og troverdig til interessentene sine, om de ønsker å oppnå et godt omdømme. Sparebankenes kommunikasjon ble dermed analysert i tråd med dimensjonene i "The Root of Fame", som var synlighet, egenart, ektehet, åpenhet, konsistens og mottakelighet. Funnene som fremgikk av analysen, ble brukt til å si hva som

kjennetegnet sparebankenes omdømmebygging, og hvorvidt identiteten hadde en sentral rolle.

7.2 Evaluering av forskningsspørsmålene

Den overordnede problemstillingen handlet om å svare på hvilken rolle identiteten spiller i sparebankenes omdømmebygging. For å besvare dette spørsmålet ble det tatt utgangspunkt i to forskningsspørsmål, der det ene omhandlet hva som kjennetegnet sparebankenes identitet og omdømmebygging. Det andre forskningsspørsmålet dreide seg om hvordan man kunne forstå identitetens rolle i sparebankenes omdømmebygging. Analysen av sparebankenes identitet, viste at Sandnes Sparebank sin identitet var kjennetegnet av at de var en annerledes bank. SpareBank 1 SR-Bank sin identitet var kjennetegnet av at de var en skikkelig bank. I analysen av sparebankenes kommunikasjon, kom det tydelig frem at identiteten hadde en sentral rolle i omdømmebygging. Dette var i tråd med Brønn & Ihlen (2009) sitt ståsted om at virksomheter bør basere omdømmebyggingen på identiteten.

For å forstå hvorfor identiteten hadde en sentral rolle i omdømmebyggingen, ble sparebankenes omdømmebygging drøftet opp mot det instrumentelle, institusjonelle og ny-institusjonelle perspektivet. Det viste seg at de tre perspektivene var å se på som komplementære forklaringer, da de alle kunne si noe om årsaken til at identiteten hadde en sentral rolle i sparebankenes omdømmebygging. Sparebankers handlingsrom er begrenset både av den formelle organisasjonsstrukturen, av den uformelle organisasjonskulturen og av omgivelsene som virksomheten opererer i.

7.3 Implikasjoner for sparebankers omdømmebygging

Virksomheter kan ikke styre sitt omdømme, da de ikke kan bestemme hvordan andre skal oppfatte dem. Brønn & Ihlen (2009) har dermed rett i sin påstand om at virksomheter må ta tak i egen identitet, og fokusere på å oppføre seg ordentlig, når de skal bygge sitt omdømme.

Selv om virksomheter ikke kan styre omdømme, kan de arbeide strategisk for å forsøke å påvirke omdømme, mener Brønn & Ihlen (2009). Måten sparebankene arbeidet med omdømmebygging på, tydet på at en slik instrumentell tilnærming lå til grunn for omdømmebyggingen.

Samtidig fikk man en forståelse gjennom det institusjonelle perspektivet, at ledelsens handlinger i omdømmebyggingen, og den virksomhetsidentiteten de vektlegger å kommunisere ut, må passe inn med organisasjonsidentiteten, altså de uformelle normene og verdiene som råder i sparebankene. Hvis ikke kan det være vanskelig å få oppslutning internt i organisasjonen rundt handlingene som skal iverksettes i omdømmebyggingen.

Brønn & Ihlen (2009) nevner blant annet at en påtatt virksomhetsidentitet, hvor kunden legger premissene for hvem organisasjonen skal være, kan føre til at organisasjonsmedlemmene føler seg fremmedgjort. Ledelsen må dermed være opptatt av å kommunisere en virksomhetsidentitet som er samstemt med organisasjonsidentiteten.

I tillegg til at ledelsens handlinger må passe inn med organisasjonsidentiteten, så finnes det krav i sparebankenes omgivelser, for hva som er passende atferd. Dette har å gjøre med hva slags normer og verdier som eksisterer i omgivelsene. Som det ny-institusjonelle perspektivet påpeker, må ledelsen må også forholde seg til dette i omdømmebyggingen, for at virksomheten skal bli ansett som legitim. Dette er nødvendig for at sparebankene skal sikre sin rett til å drive virksomhet.

7.4 Begrensninger ved studiet

Fremgangsmåten som ble benyttet gjorde det mulig å få et innblikk i sparebankenes identitet, og bankenes omdømmebygging. Det var kun åtte informanter som ble intervjuet totalt sett. Det er dermed ikke sikkert at den identiteten som ble funnet, er representativ for alle organisasjonsmedlemmene. Det er mulig, som Gioia (1998) påpeker, at virksomheter med ulike avdelinger, som forholder seg til forskjellige interessenter, har flere identiteter. I Sandnes Sparebank ble personer som var ansatt i ulike avdelinger og på forskjellige nivåer intervjuet, for å få en pekepinn om det var ulik forståelse blant organisasjonsmedlemmene. Dette var ikke like enkelt å gjøre hos SpareBank 1 SR-Bank, der kun konserndirektøren for kommunikasjon ble intervjuet. Dette hadde som sagt å gjøre med at banken ikke ville gi forfatterne tilgang til flere intervjuer. Hos SpareBank 1 SR-Bank, er det dermed godt mulig at man ikke har kartlagt mer enn virksomhetsidentiteten og den visuelle identiteten, altså hvem organisasjonen fortalte til eksterne aktører at den var. Samtidig ble det i dette studiet benyttet flere kilder enn bare dybdeintervjuer. Således ble beskrivelsen av den ene banken som annerledes, og den andre som skikkelig, bekreftet fra flere hold. Dette er noe som er med å styrke sannsynligheten for at identiteten som ble kartlagt var representativ for sparebankene.

7.5 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven ble det sett på Sandnes Sparebank og SpareBank 1 SR-Bank sin identitet. Det ble sett på bankenes omdømmebygging, og hvorvidt omdømmebyggingen var identitetsorientert. Under arbeidet med oppgaven, ble forfatterne oppmerksomme på andre spennende emner, som kunne vært utforsket videre.

Det kunne vært interessant å gått dypere inn i sparebankene for å se nærmere på om de har flere identiteter, enn den som ble funnet i denne oppgaven. Gioia (1998) mener at organisasjoner med ulike avdelinger, som forholder seg til ulike typer interessenter, kan gjøre at organisasjonen har flere identiteter. Man skulle i så fall tro at ulike identiteter ville påvirke virksomhetens omdømme. Kanskje ville man sett at ulike identiteter innebar at virksomheten hadde flere enn ett omdømme? Ved en slik undersøkelse, burde man hatt fokus på de ulike avdelingene, og tatt utgangspunkt i et større utvalg av organisasjonsmedlemmer. Man kunne også tatt tak i de ulike avdelingene sine interessenter, og sett hva slags omdømme de knyttet til sparebankene. Således kunne man fått et bilde av om sparebankenes identitet var mangefasettert eller om den var ensartet, samt om interessentene hadde fanget dette opp.

Brønn & Ihlen (2009) mener at relasjoner er sentralt for om man har et godt omdømme. Det kunne vært spennende å undersøke om denne hypotesen stemte. Man kunne for eksempel målt sparebankenes omdømme. Deretter kunne man kartlagt bankens relasjoner, ved bruk av Hon & Grunig (1999) sitt måleinstrument for relasjoner. Måleinstrumentet kunne blitt brukt internt i virksomheten, samt det kunne vært rettet mot sparebankenes interessenter. Man kunne da fått et bilde av bankens relasjoner. Deretter kunne man sett hvorvidt dette bildet passet med virksomhetens omdømme.

En annen spennende oppgave ville vært og foretatt en komparativ studie av omdømmebyggingen til en offentlig og en privat organisasjon. Er det slik at offentlige organisasjoner, som blir finansiert av staten, er like opptatt av omdømmebygging, som private virksomheter, som befinner seg i et kapitalistisk marked? Dette spørsmålet kunne vært aktuelt og utforske nærmere.

8. Referanser

- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organisational identity. I.L.C Cummmings & B.M. Staw (red). *Research in organisational behavior* (s. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press
- Andersen, S.S. (2006). Aktiv informantintervjuing, *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, Vol. 22, S. 278-298.
- Apeland, N. M. (2010). *Det gode selskap, omdømmebygging i praksis*. Høvik, Hippocampus.
- Apéria, T., Brønn, P.S., Schultz, M. (2004). A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries, *Corporate Reputation Review* 7(3). S. 218-230.
- Baker, M.J. & Balmer, J.M.T. (1997). Visual identity: Trapping or substance? *European Journal of Marketing*, 31 (5/6).
- Balmer, J.M.T & Greyser, S.A. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M. & Lafferty, B.A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review* 9 (1). s. 26-38.
- Barney, J.B. & Stewart A.C. (2000). Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations. I Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (red.). *The Expressive Organization*. Oxford, Oxford University Press.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research, The Logic of Anticipation*. (2. Utgave). Cambridge, Polity Press.
- Blindheim, B-T. & Røvik, K.A. (2011). Ledelse og bedrifters samfunnsansvar. I Ottesen, O. (red.). *Ledelse - å bruke teori i praksis*. (Under utgivelse i 2011)
- Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. I Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications. Los Angeles. London. New Delhi. Singapore.
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. & Whetten, D.A. (2006). Identity, Intended Image, Constructed image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2). S. 99-106.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*. London, Wiley.

- Brønn, P. S. & Ihlen Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech* 69. s. 143-158.
- Christensen, T. (1994). *Politisk styring og faglig uavhengighet: Reorganisering av den sentrale helseforvaltning*. Tano, Oslo.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Clark, M.S. & Mills, J. (1993). The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not, *Personality and Social Psychology Bulletin* 19. S. 684-91.
- Coombs, T. (2000). Crisis management: Advantages of a relational perspective. I Ledingham, J.A & Bruning, S.D. (red.): *Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations* (s. 73-93). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cornelissen, J. (2000). Corporate Image: An audience centred model. *Corporate communication: An international Journal* 5 (2). S. 119-125.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, s. 147-160.
- Dowling, G. R. (1986). Managing Your Corporate Images, *Industrial Marketing Manangement*, 15. s. 109-115.
- Dowling, G. (2002). *Creating corporate reputations*. New York, Oxford University Press.
- Duncan, T. & Moriarty, S. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. NY: McGraw Hill.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39, s. 239-263.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Fombrun, C.J. & Rindova, V.P. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell. I Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. *The Expressive organization:*

Linking identity, reputation, and the corporate brand. (s. 77-96). Oxford, Oxford University Press.

Fombrun, C. J. & van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations.* Upper saddle river, NJ: Financial Times Prentice Hall.

Fombrun, C. J. & van Riel, C.B.M. (2007). *Essentials of corporate communication.* Routledge, New York.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach.* Boston, MA: Pitman.

Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. I. D. Whetten & P. Godfrey (red.): *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (s. 17-31). Thousands Oaks, CA:Sage.

Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K.G., (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review* 25 (1), s.63-81.

Hatch, M.J., Schultz, M. & Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization: linking identity, reputation, and the corporate brand.* Oxford, Oxford University Press.

Hon, L. C. & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations.* Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Tilgjengelig på www.instituteforbr.org.

Ind, N. (2004). *Living the brand, how to transform every member of your organization into a brand champion.* Sterling, Va, Kogan Page.

Jacobsen, D.I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser.* Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Kim, J.-N., Bach, S.B., Clelland, I.J. (2007). Symbolic or behavioral management? Corporate reputation in high-emission industries. *Corporate Reputation Review* 10(2). S. 77-98.

Kramer, R.M. (1999). Trust And Distrust In Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology* 50. S.569-598.

Meijer, M.-M. & Kleinnijenhuis, J. (2006a). Issue news and corporate reputation: Applying the theories of agenda setting and issue ownership in the field of business communication. *Journal of Communication* 56(3). S. 543-559.

Meijer, M.-M. & Kleinnijenhuis, J. (2006b). News and corporate reputation: Empirical findings from the Netherlands. *Public Relations Review* 32(4), s. 341-348.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83, s. 340-363.

Ritter, T. (1999). The Networking Company – antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management* 28, s. 467-479.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner, ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, Oslo

Sandstrøm, L. (2006). *Corporate branding: Et verktøy til strategisk kommunikation* (2.utgae). Frederiksberg, DK. Forlaget: Samfundslitteratur.

Schultz, M. & Hatch, M. J. (2008). Taking brand initiative: *How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco, CA: Jossey-Boss.

Scott, S.V. & Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action. *Organization Science* 16(3). S. 308-322.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration, A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York.

Tushman, M.L. & Scanlan, T.J. (1981a). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal* 24(2). S. 289-305.

van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead, UK: Prentice-Hall.

Williams, S.L. & Moffits, M.A.(1997). Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing Personal, Organizational, and Environmental Audience Factors. *Journal of Public Relations Research* 9 (4). S. 237-258

Andre kilder:

Brosjyrer:

Sandnes Sparebank brosjyre til nyansatte, "Slik skal det sies" 2009

Årsrapporter:

Årsrapport fra Sandnes Sparebank, 2010

Årsrapport fra Sparebank1 SR-Bank, 2010

Internett:

1. <http://www.youtube.com/watch?v=3Wp6ly7o9SQ>, hentet 12.06.2011
2. <https://www.sandnes-sparebank.no/category.php?categoryID=1154>, hentet 10.05.2011
3. https://www2.sparebank1.no:443/portal/3229/3_privat?nfpb=true&pageLabel=page_privat_innhold&ald=1207884018656 "Risiko og kapitalstyring 2009", hentet den 23.03.11.
4. https://www2.sparebank1.no/portal/3229/3_privat?nfpb=true&pageLabel=page_privat_innhold&ald=1207883993942 "Corporate Governance Policy" hentet den 23.03.11.
5. https://www2.sparebank1.no:443/portal/3229/3_privat?nfpb=true&pageLabel=page_privat_innhold&ald=1268406833217 "Ethiske retningslinjer", hentet 23.03.11
6. <http://www.youtube.com/watch?v=zHLM0pnZ7Ms>, "170 år med verdiskaping" hentet 23.03.11
7. <http://www.youtube.com/watch?v=HFvJhBBv> "SRtv Februar", opprettet den 04.02.11 av SpareBank 1 SR-Bank, hentet fra YouTube den 28.03.11
8. <http://nb-no.facebook.com/help/?search=Hva%20er%20%22Liker%22-knappen%3F>, hentet 29.04.11
9. http://blogg.sr-bank.no/?page_id=2 "Tett på en" SpareBank 1 SR-Bank blogg, hentet 25.03.11
10. <http://www.youtube.com/watch?v=MLLhgh7-mxo> "Her er SRtv for Februar" opprettet den 14.02.11 av SpareBank 1 SR-Bank, hentet 28.03.11
11. <https://www.sandnes-sparebank.no/sponsor/> "Sponsor", hentet 10.05.11
12. https://www2.sparebank1.no:443/portal/3229/3_privat?nfpb=true&pageLabel=page_privat_innhold&ald=1188301509475&refId=12331496347044 "Gavefondet", hentet 24.03.11
13. https://www2.sparebank1.no:443/portal/3229/3_privat?nfpb=true&pageLabel=page_privat_innhold&ald=1188301495040&refId=12331496347044 "Sponsorvirksomhet", hentet 24.03.11
14. <https://www.sandnes-sparebank.no/IR/>, "IR", hentet 10.05.11
15. https://www2.sparebank1.no:443/portal/3229/3_privat?nfpb=true&pageLabel=page_privat_innhold&ald=1207883993652 "IR", hentet den 23.03.11
16. <http://blogg.sr-bank.no/?p=470> Blogginnlegg av Ine Mæland, hentet 25.03.11
17. <http://blogg.sr-bank.no/?p=443> Blogginnlegg av Øystein Bortne, skrevet den 03.12.10, hentet 25.03.11

9. Vedlegg

9.1 E-post til intervjuobjektene

Hei

Vi, Kari Synnøve Torkelsen og Sylvi Maldal, er masterstudenter i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med vår avsluttende oppgave. Temaet for oppgaven er omdømmebygging.

Vi ønsker å kartlegge det arbeidet som SpareBank 1 SR-Bank og Sandnes Sparebank har lagt ned i sine organisasjoner for å komme der de er i dag når det gjelder forvatning av sitt omdømme. Mer spesifikt ønsker vi å finne ut hvordan lokale sparebanker best mulig kan forvalte sitt omdømme for å få et forsprang fra sine konkurrenter, og hvordan sparebanker best mulig kan planlegge tiltak for å oppnå et godt omdømme.

Vi ønsker i forbindelse med denne oppgaven å gjennomføre intervjuer med 6 personer hos både SpareBank 1 SR-Bank og Sandnes Sparebank. Vi ønsker å intervju en person sentralt i ledelsen, kommunikasjons- og markedsansvarlig, en mellomleder, en tillitsvalgt i fagforeningen, samt to ansatte som jobber ute i filialene med ulike ansettelsestid hvorav en person har lag erfaring (5-10 år) og en nyansatt (1-3 år). Spørsmålene vil i hovedsak dreie seg om hvordan informanten oppfatter og har erfart forvaltningen av omdømmekapitalen i organisasjonen.

Jeg håper i denne sammenheng at din organisasjon kan bidra til denne informasjonen. Vi vil ta notater under intervjuene. Selve intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir enige om tid og sted. Alle som er intervjuet vil få tilsendt et referat i ettertid for å verifisere at notatene stemmer før informasjonen vil bli brukt.

Veileder for prosjektet er Bjørn Tore Blindheim. Han er ansatt ved UIS og kan også kontaktes dersom det skulle være spørsmål i tilknytning til oppgaven.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Studentene Kari Synnøve Torkelsen og Sylvi Maldal

9.2 Intervjuguide

1. Innledende spørsmål:

- Hvor lenge har du jobbet i banken?
- Hvilken stilling har du?
- Kan du beskrive banken for meg?
- Hva er virksomhetens særtrekk?
- Hvordan har bankens særtrekk endret seg fra oppstart?
- Kan du fortelle meg om bankens visjon og misjon?
- Hva er grunnen til at du valgte å begynne i akkurat denne banken?

2. Generelt om omdømme:

- Hva legger du i begrepet omdømme?
- Når mener du at sparebanker begynte å bli opptatt av omdømmets betydning?
- Hvorfor tror du at sparebanker ble opptatt av omdømme?
- Hvor viktig mener du at omdømme er for sparebanker?
- Hvilke faktorer tror du påvirker mest en bank sitt omdømme?
- En virksomhets økonomiske situasjon, sine produkter og tjenester, utvist samfunnsansvar, etiske atferd, arbeidsmiljø og ledelse samt hvor god den er på innovasjon, er dimensjoner som er viktige når det gjelder omdømme. Hvilke av disse 7 dimensjonene tror du er viktigst for sparebanker å prestere på? Utdyp svaret

3. Banken sitt omdømme:

(Vårt mål er ikke å kartlegge bankens omdømme, men vi trenger litt bakgrunnsinformasjon)

- Beskriv ditt inntrykk av bankens omdømme i dag?
- Hvordan tror du at folk flest ser på banken?
- Hvordan ønsker banken at andre skal se på den?

4. Omdømmeforvaltning

A. Bankens omdømmeforvaltning:

- Når begynte banken å sette fokus på omdømme?
- Har du merket noen endring i måten banken jobber med omdømmet på mens du har vært ansatt?
- Er det noen tegn på at dere kommer til å endre deres måte å drive omdømmeforvaltningen nå når banken har fått ny adm. Dir.?
- Hvordan merker du at banken din er opptatt av omdømme?
- Hva tror du er grunnen til at banken har opprettholdt sitt omdømme? (Hva er det dere har fokus på internt? Hva er det dere har fokus på eksternt?)
- Hvem vil du si har hovedansvaret for ivaretagelsen av bankens omdømme?
- Hvor viktig synes du at du er når det gjelder ivaretagelsen av bankens omdømme?

B. Omdømme og identitet:

- Mye av teorien om omdømme vektlegger at skal man drive omdømmehåndtering, så må man først og fremst ta tak i organisasjonens identitet, altså interne forhold i banken, og jobbe med det. Hva tenker du om det?

C. Omdømme og interessenter:

- Banken har interessenter som kunder, leverandører, ansatte, eiere, myndigheter og lokalsamfunn osv. Hvem vil du si er bankens viktigste interessenter i samfunnet?
- Har dere foretatt en kartlegging av bankens interessenter?
- Hva var tanken bak kartleggingen?
- Bytterelasjoner er slike som når man gir noe, så forventer man å få noe tilbake. Felleskapsrelasjoner er slike relasjoner hvor man bidrar dersom man tror det vil gange den andre part sin velferd. Her forventer man ikke nødvendigvis å få noe tilbake. Hvilken type relasjoner har banken? Nevn eksempler
- Hvilket kundesegment har banken rettet seg mot?
- Hvordan jobber dere med bankens relasjoner?
- Hvilken rolle spiller sosiale medier i relasjonsbygging?
- Er det slik at kundene shopper litt her og der, for å få de beste avtalene, eller har banken lojale kunder, som holder seg til dem på grunn av banken sitt omdømme?
- Hvor stor rolle tror du at omdømmet spiller når man velger arbeidssted?

D. Omdømme og Lyttende organisasjon:

- Mye teori om omdømme vektlegger at man må fange opp interessentenes forventninger til banken, og passe på å unngå gap mellom forventningene og slik banken faktisk er. Hva tenker du om det?
- Er banken en lyttende organisasjon? Er dere gode til å fange opp hva som rører seg i omgivelsene?
- Har dere rutiner for å fange opp de viktigste interessentenes forventninger?

E. Omdømme og Autensitet:

- Er dere opptatt av å gjøre noe med de signalene som dere fanger opp i omgivelsene?
- Kan du nevne et eksempel der banken har foretatt endringer for å være i tråd med forventningene omgivelsene har til banken
- Med utgangspunkt i de tre områdene du sa var viktigst av virksomhetens økonomiske situasjon, produkter og tjenester, samfunnsansvar, etisk atferd, arbeidsmiljø, ledelse og innovasjon, hvor godt samsvar synes du det er mellom det banken kommuniserer utad på disse områdene, og hva den faktisk gjør internt?
- Hvor godt gjenspeiles det i bankens handlinger, at disse områdene er viktige?

F. Omdømme og Konsistens:

- Hvor konsistent synes du banken er i sine handlinger? Er det samsvar mellom bankens visjon, misjon, strategi, kommunikasjon og atferd når det gjelder disse dimensjonene som er viktigst?

G. Omdømme og kommunikasjon:

- Hvilken betydning har kommunikasjon i omdømmeforvaltningen?
- Hva slags form for kommunikasjon er viktigst? Enveis, toveis?
- Hvor synlig synes du at banken er for offentligheten?
- Hvor raus er banken med informasjon? Vil du si det er en gjennomsiktig bank?
- Hva mener du banken er opptatt av å kommunisere eksternt? Hvem rettes kommunikasjonen mot? Gjennom hvilket medium?
- Ut fra de interessentene som du sa var viktigst for banken. Hvordan kommuniserer banken med de?
- Hvilke sosiale medier bruker dere?
- Hva er grunnen til at banken er tilstede i de sosiale mediene.

H. Ekspressive organisasjoner:

- Hvilken rolle spiller merkevarebygging i forhold til omdømme?
- Hvilken rolle spiller storytelling/ strategiske fortellinger i forhold til omdømme?

I. Omdømme og Samfunnsansvar:

- Hvor viktig er det å utvise samfunnsansvar for virksomheters omdømme?
- Kan du fortelle om samfunnsansvarsrapporten til banken? Kan jeg få den første og de to siste rapportene?
- Kan du si noe om bankens bidrag til lokalsamfunnet? Hvilke sosiale forpliktelser har virksomheten påtatt seg?
- Hvilke elementer innen samfunnsansvar har dere vært opptatt av? Hva er grunnen til dette?
- Hva er grunnen til at banken driver med samfunnsansvar?
- Hvor mye bruker dere på samfunnsansvar årlig?
- Hvordan formidler dere hva banken gjør for samfunnet?
- Hvor mye bruker dere på å kommuniserer deres samfunnsansvarlige bidrag eksternt?

5. Målinger:

- Har du kjennskap til ulike måter man kan måle omdømmet på?
- Kjenner du til om det har vært utført noen undersøkelser av bankens omdømme?
- Hva er grunnen til at banken har målt omdømme sitt?

6. Omdømmerisiko:

- Hva mener du er den største trusselen mot sparebankers omdømme?

- Har banken erfart noen kriser som har gjort at den har måtte sette i gang tiltak for å verne sitt omdømme? Har det vært noen saker som har svekket bankens omdømme?
- Tror du at tilliten til banker har endret seg de siste ti årene? Hvorfor?
- Hvordan tror du finanskrisen virket inn på banknæringen sitt omdømme?
- Hvordan jobber dere for å unngå å ta for stor risiko?
- Hvordan jobber dere for å beskytte omdømmet?

7. Konkurrenter:

- Hvilken bank foruten din egen, synes du mest om, og har mest respekt for? Hva er grunnen til det?
- Hvem er banken sin største konkurrent?
- Hvilken bank synes du har en jobb å gjøre i forhold til sin anseelse? Hva er grunnen til det?

Spørsmål til SpareBank 1 SR-Bank:

- Du sa i forkant av intervjuet at du ikke kunne fortelle hva banken konkret gjorde for å håndtere sitt omdømme, fordi det var sensitiv informasjon. Kan du utdype dette litt mer?
- Hva er det som gjør av SR-Bank ikke vil at Sandnes Sparebank skal vite hvordan bankens omdømmeforvaltning er?
- Hvilke konsekvenser kunne det medført?
- Tror du at Sandnes Sparebank kunne forsøkt å kopiert deres omdømmehåndtering?