

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, våren 2006

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi og ledelse
Veileder: professor Magne Supphellen

**ORGANISASJONERS VISUELLE IDENTITET
OG OMDØMMEUTVIKLINGEN VED NHH –
TEORI OG PRAKTISK ANVENDELSE**

av
Kjartan Lindland



Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne utredningen lager jeg et normativt rammeverk basert på ulik og kompleks identitetsteori. I utredningens teoridel bidrar min veileder, professor Supphellen, med kunnskap om merkestrategi og omdømmeutvikling. Rammeverket, eller syntesen, gir ledelsen en innføring i hvordan man ideelt burde gå frem for å endre virksomheters visuelle identitet angående organisering og ledelse. Utredningens hovedfokus er det visuelle, og de visuelle identitetskomponentene (navn, symbol, farger osv.) blir presentert i et eget avsnitt. Rammeverket består av til sammen åtte trinn, og det tas i bruk bidrag fra hele identitetsteorien. Caset omhandler Norges handelshøyskole (NHH), og prosessen frem til en nyutviklet grafisk profil. Case-analysen er todelt: jeg ser på graden av korrelasjon mellom prosessen ved NHH og den ideelle syntesen, samt beslutningene angående de visuelle identitetskomponentene. Case-analysen resulterer i en avviksanalyse og en evaluering av de visuelle identitetskomponentene. Det viser seg at prosessen ved NHH ikke korrelerer med syntesen på sentrale punkter. Til sist i utredningen kommer jeg med anbefalinger til NHH angående fullførelsen av den pågående prosessen og fremtidige utfordringer. Sentrale punkter her er implementering og vedlikehold, samt intern anerkjennelse for visuell identitet som en ledelsesressurs.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. Innledning	1
2. Problemstilling	3
3. TEORI.....	3
3.1 Presentasjon av selskapsidentitetsteori – argumentasjon for betydning og.....	3
3.2 Virksomhetens selvilde – konseptet	6
3.3 Årsakene til opprettelsen av identitetsprogrammer	8
3.4 Selskapsidentitetens funksjoner.....	8
3.5 Presentasjon av de visuelle identitetskomponentene.....	9
3.6 Prosessen som fører fram til den nye/utviklede visuelle identiteten	16
4. DET NORMATIVE RAMMEVERKET	25
4.1 Forberedelsene og startfasen	27
4.2 Den visuelle identiteten tar form (prosess)	28
5. METODE	29
5.1 Primærdata.....	29
5.2 Sekundærdata	30
6. CASE-ANALYSE.....	31
6.1 Bakgrunn	31
6.2 Beskrivelse av NHH-caset mht. de visuelle identitetskomponentene	38
6.3 Beskrivelsen av hendelsesforløpet.....	41
7. Implikasjoner – avviksanalyse og evaluering av NHH-caset.....	43
7.1 Samsvaret mellom det normative rammeverket og caset.....	43
7.2 Evaluering av NHH-caset mht. de visuelle identitetskomponentene	47
7.3 Presentasjon av resultat – avviksanalysen	50
7.4 Anbefalinger.....	52
8. Kilder til svakheter og begrensninger ved utredningen.....	53
Litteraturliste.....	54
Figur 1: Merkestrategi og omdømmeutvikling	16
Figur 2: Det normative rammeverket/ syntesen	26
Figur 3: Syntese-figuren brukt til å beskrive NHH-caset	42
Figur 4: Avviksanalysen	51

1. Innledning

I dagens globaliserte verden blir det stadig vanskeligere å foreta rasjonelle valg for kjøpere, fordi produkter og tjenester blir mer og mer like. På grunn av liten eller ingen forskjell på kvalitet og pris blir andre faktorer viktigere. Konsumentene/publikum må ta sine avgjørelser på grunnlag av mindre kvantifiserbare mål, slik som omdømme (image). Det er med sikkerhet at et selskap med et godt produkt og et innflytelsesrikt, velkoordinert identitetsprogram vil utkonkurrere et selskap med et tilsvarende godt produkt, men med en svak identitet (Olins 1990: 35). Hvis alle konkurrentene er like gode, seirer det selskapet med det beste omdømme. Selvfølgelig er det slik at kunnskap og intellektuelle rettigheter stadig har enorm betydning innenfor bioteknologien, informasjonsteknologien og i visse andre industrier. Innovasjon står sentralt, men i dagens samfunn kan nesten alt kopieres. Viktige element for omdømmeutvikling er organisasjonens markedskommunikasjon, kommunikasjon gjennom sine kjerneaktiviteter, og hvordan man organiserer og leder markedsarbeidet (Supphellen 2006). Et betydningsfullt element i markeds-kommunikasjonen til en organisasjon er den visuelle identiteten. Den er et viktig element i identitetsarbeidet, og kan potensielt skape et godt omdømme for virksomheten (Olins 2003:13).

Den makt som ligger i merker og “branding” vil fortsette å øke, og det er ytterst viktig å forstå hvordan vi skal administrere og styre merkene (Olins 2003:17). Merkene utgjør en tydelig manifestasjon av vår tid. I en verden som er forvirrende pga. konkurranseracet, og hvor rasjonelle valg er blitt nesten umulig å ta – representerer merkene klarhet, trygghet, konsistens, status og medlemskap. Siden merker representerer identitet setter dette mennesker i stand til å definere seg selv (Olins 2003: 33).

Analyseinstituttet MORI gjennomførte i 1992 en undersøkelse av visuell identitet blant ledere i noen av Europas største virksomheter. Resultatene viste at lederne var sikre på at virksomhetenes omdømme hadde innflytelse på rekruttering, nyervervelser, omsetning, samarbeidsavtaler og ikke minst aksjekurser. På tross av dette innrømmet de fleste selskapslederne at de ikke visste hvordan man kan planlegge og styre selskapets visuelle identitet.

Mye tyder på at lederne og medarbeiderne ikke forstår hvordan eller hvorfor selskapets generelle omdømme forbedres eller forverres. Visuell identitet blir i økende grad akseptert som en ledelsesressurs av organisasjoner som arbeider med atferdsendring og ser at forandring kan skapes hurtigere og bedre når den understøttes av visuell fornyelse. Identitetsrådgiverne i undersøkelsen sier at fornyelse av organisasjoners visuelle ytre kun får mening når den representerer en konkret atferdsforandring (Olins 1995: 13). Hvert år trenger hundrevis av selskaper og organisasjoner hjelp av “Corporate Identity” konsulenter for å endre deres identitetssymboler o.l. For store konsern kan dette bli kostbart. F.eks. har det blitt estimert at kostnadene for International Harvester i USA kom på mellom 13 og 16 millioner USD for å

endre navnet til Navistar (Dowling 2001: 161).

En fersk undersøkelse viser at åtte av ti norske bedriftsledere mener bruk av design bidrar til bedre lønnsomhet. Undersøkelsen er utført av Opinion på vegne av Norsk Designråd, og resultatene viser entydig at norske næringslivsledere er blitt mer positive til bruk av design. Bruk av design knyttes til faktorer som økt lønnsomhet, økte eksportandeler og tilgang til nye markeder. Halvparten av bedriftene oppgir også at de har økt bruken av design de siste fire årene (Norsk Designråd 2006).

Case-analysen min er todelt og omhandler: (1) identitetsprosessen generelt, organisering og ledelse, samt (2) spesifikt de visuelle identitetskomponentene. Case-analysen retter blikket mot Norges handelshøyskole (NHH) og prosessen frem til institusjonens nyutviklede grafiske profil, høsten og våren 2005/2006. Utviklingen blant norske og internasjonale offentlige utdanningsinstitusjoner de siste ti årene vitner om en innskjerping av ressursbruken. I Norge vil tildelinger over statsbudsjettet til universiteter og høyskoler heretter samsvare med graden av publisering i vitenskapelige tidsskrift rangert av Universitets- og høyskolerådet (Redaksjonen i Paraplyen 2005). For å oppnå sine målsetninger har det blitt argumentert for at utdanningsinstitusjonene må utvikle strategiske handlingsprogrammer, i likhet med dem man finner i de kommersielle organisasjonene – med klare definerte målsetninger og formål, sammen med passende prestasjonsmålingsverktøy for å kunne måle resultater (Baker og Balmer 1997: 371). Det er en økende konkurranse om studentene, og utdanningsmarkedet er blitt tøft. Høyskolene og universitetene ønsker å virke attraktive ovenfor 19–20 åringene som uteksamineres fra videregående skole, samt for kunder i etter- og videreutdanningssegmentet. Det er også behov for nasjonal og internasjonal rekruttering til de ulike fagstaber.

EQUIS-rapporten fra 2001 kritiserer Norges handelshøyskole for å ikke ha noen markedsavdeling som fokuserer på å presentere høyskolen for nasjonale og internasjonale “stakeholders”. Rapporten påpeker også at NHH ikke har noen merkestrategi (vedlegg 6). EQUIS (The European Quality Improvement System) er et internasjonalt system for kvalitetssikring, forbedring og akkreditering for utdanningsinstitusjoner innen økonomi og administrasjon. Formålet med EQUIS er å heve standarden på denne typen utdanning. Så langt har 73 institusjoner over hele verden blitt akkreditert. I mars 2006 vurderes NHH på ny av EQUIS. Omdømmeundersøkelsen utført ved NHH i 2005/2006 bekrefter misstanken om at NHH er dårlig eller lite posisjonert i utlandet (Supphellen 2006). I forhold til andre skandinaviske handelshøyskoler (f.eks. København og Stockholm) tror jeg NHH fremstår som blass. Jeg mener å kunne se at konkurrentene i nabolandene har vært dyktige i å utvikle strategiske handlingsprogrammer (med definerte målsetninger og merkestrategier). NHHs nåværende designprofil har møtt kritikk fra reklamebyråer for å være intetsigende og kjedelig. Et eksempel er uttalelsen fra

Geelmuyden.Kiese i norsk media 2003: “Avsender kan være hvilken som helst skole for formingslærere” (Bulletin 2005). Markedsføring av institusjonen har nok tradisjonelt vært et fyord blant mange interne krefter ved NHH, “vi selger da ikke støvsugere”. Utdanning i Bergen (UitB) har ved flere anledninger i de siste årene belyst problemet og behovet for en mer profesjonell håndtering av markedsføring og identitetsarbeid. Rektor ved NHH Jan I. Haaland, uttalte i mars 2006 at arbeidet med merkevarebygging er en nødvendig del av strategiutviklingen ved NHH. Videre sa han at NHH som merkevare skal fremme oppfatningen av høyskolen som Norges ledende innen økonomisk-administrative fag, og formidle de grunnverdier som miljøet står for (Folkestad 2006a).

2. Problemstilling

- (1) Hvordan bør prosessen med å (videre)utvikle en visuell/grafisk profil for en organisasjon eller virksomhet ideelt gjennomføres?
- (2) Hvilke komponenter og variabler skal et slikt normativt rammeverk inneholde?
- (3) Hvordan kan man operasjonalisere virksomheters kultur, verdier og konsept til et visuelt uttrykk mht. alle kontaktflater?
- (4) Hvordan korresponderer NHH-caset med det normative rammeverket?

3. TEORI

Her ønsker jeg å presentere ulike retninger innen selskapsidentitetsteori. Hovedfokus mitt er på den visuelle biten. Jeg tar begrunnede valg for hva som blir med i det normative rammeverket (syntesen).

3.1 Presentasjon av selskapsidentitetsteori – argumentasjon for betydning og relevans

Det finnes to klare retninger innen “Corporate Identity” teorien. Den ene har hovedfokus på det visuelle, mens den andre retningen har et mer dyptpløyende psykologisk, sosiologisk perspektiv.

Den førstnevnte retningen definerer “Corporate Identity” som symbolene og terminologien en organisasjon bruker til å identifisere seg selv med utad slik som organisasjons navn, logo, annonsering, slogan, antrekk/bekledning osv. (Dowling 2001). Denne retningen har altså fokus på kontaktflatene mot publikum. For mange mennesker er “Corporate Identity” synonymt med et symbol eller et ikon, med eller uten et navn eller merke.

Den andre retningen går dypere inn i identitetstematikken. Et økende antall akademikere og konsulenter heller mot denne retningen og mener “Corporate Identity” refererer til *hva*

organisasjonen er isteden for hvordan organisasjonen tar i bruk visuell kommunikasjon. Begrepet organisasjonsidentitet ble til fra sosiologi og psykologi i artikkelen “Organization Identity” skrevet av Stuart Albert og David Whetten i 1985. I følge de to forfatterne dukker fenomenet identitet opp hver gang organisasjonen stiller seg spørsmålene: “Hvem er vi?”, “Hvilke forretninger er vi aktive i?”, “Hva er vår ønskede identitet?” (Hatch og Schultz 2004: 4). I de senere år har det blitt mer vanlig å akseptere dette helhetsperspektivet, og da må identitetsledelsen i en organisasjon ta hensyn til alle identitetskomponentene. Identitetskomponentene består, ifølge K. Schmidt (1995: 368), av bedriftskultur, markedsforhold, strategi, produkt/service og design. I tillegg er bedriftsatferd, verdier og kommunikasjon viktige identitetskomponenter (Melewar et al. 2005). Med dette perspektivet på “Corporate Identity” er den visuelle identitet helt klart bare ett element i bedriftsidentiteten.

Flere forfattere støtter opp om det psykologiske fokus innen selskapsidentitetsteorien. Baker og Balmer (1997) argumenterer blant annet for at bedrifters personlighet refererer til de ulike kulturer til stede i en organisasjon. Derfor er utfordringen til ledelsen i en organisasjon hovedsakelig å få disse ulike kulturer og den atferden de resulterer i til å speile bedriftens visjon, målsetning, holdning, verdier og filosofi.

Det har vært økende fokus på bidraget fra de andre identitetskomponentene til den visuelle biten blant annet siden Wally Olins, konsulent og gjeste-professor, introduserte begrepet “real Corporate Identity” i boka “The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity” fra 1978 (Baker og Balmer 1997: 368). Som det tydelig fremkommer av tittelen på boka er dette et bidrag til den psykologiske retningen av selskapsidentitetsteorien. Personlighetselementene til selskapene gjør ifølge Olins selskapet tydelig og distinkt. Selv om Olins er mest kjent for sitt primære fokus på de materielle manifestasjoner av selskapsidentitet, er han og de fleste som har forsket på selskapsidentitet klare på at den skapes av kognisjon/kunnskap, følelser og/eller estetisk anerkjennelse blant dem som deltar i dens utforming, vedlikehold og endring (Hatch og Schultz 2004: 4). I denne utredningen velger jeg å ha hovedfokus på de visuelle identitetskomponentene, men jeg tar i bruk bidrag fra hele identitetsbegrepet (“real Corporate Identity”).

En endring av det visuelle gjenkjenningssystemet er ofte det mest framstående kjennetegn på dypere organisasjonsmessige endringer. Med dette i minne er det ikke vanskelig å forstå hvorfor nettopp denne biten av organisasjoners identitet har fått sånn betydelig oppmerksomhet, fremfor de mer subtile komponentene (Melewar et al. 2005: 380). En virksomhets grafiske profil kan være omfattende og bestemme skrifttype, fotografier, stil på illustrasjoner, layout og hvilke farger som brukes av organisasjonen (Ind 1990: 143). Videre har selskapers visuelle identitet blitt definert som måten en organisasjon bruker logoer, bekledning,

arkitektur og terminologi for å kommunisere selskapets filosofi og personlighet på (Balmer 1995a). Disse elementene kan være til hjelp for “stakeholders” og andre menneskers identifisering av organisasjonen. Alle disse elementene er visuelle, og selskapene bruker ofte kombinasjoner av dem for å signalisere det ønskede omdømme. For eksempel tar mange profesjonelle firmaer innen servicebransjen i bruk design for å skape et image som fokuserer på høy kvalitet (Dowling 2001). Identitets-komponentene har ulik grad av viktighet for henholdsvis servicebaserte eller produktbaserte selskaper (Olins 2003).

Selskaper med et grundig identitetsprogram skaper en helhetlig tankegang (“real Corporate Identity”) som gir viktig input til arbeidet med den grafiske profilen fra hele identitetsbegrepet (Olins 2003). Det finnes to perspektiv på utforming av identitetsprogrammet (Olins 1995):

- (1) Identitet med eksternt fokus – virksomheten som merkevare.
- (2) Identitet med internt fokus – visjonsprogram (kultur, psykologi m.m.).

Identitetsprogrammer bør ha både et internt og et eksternt fokus. Og de må være sammenhengende og koordinert (Olins 1995: 16). Begrunnelsene for dette vil bli tydeliggjort senere i utredningen.

Hvis det introduseres og vedlikeholdes effektivt, kan et designprogram bli en vesentlig ledelsesressurs. Identitetsstyring bør ses i samme perspektiv som økonomi- og IT-styring. Som en selskapsressurs som fungerer effektivt når den omfatter alle deler av organisasjonen. Enhver avdeling i organisasjonen, fra markedsføring til innkjøp og personalutvikling, burde innarbeide identitetsstyring i sin tankegang, sitt atferdsmønster og sine aktiviteter (Olins 1995: 38).

Selskapsstruktur kan ifølge Olins deles inn i tre kategorier. Disse er monolittisk, kombinert og varemerkebasert (Olins 2003: 19). Eksempel på et selskap med en monolittisk struktur er det engelske oljeselskapet Shell. Shell bruker sin ene identitet på alle sine produkter og tjenester. Kombinert eller “endorsed” struktur kan eksempelvis være bilfabrikanten General Motors som har og har hatt merker som Chevrolet, Buick, Cadillac i sin produksjon (paraplymerket støtter oppunder de individuelle merkene til selskapet – de to opptrer sammen). Et selskap som har en varemerkebasert struktur er Lever med merkevarer som Lux, Wisk, Jif. Disse merkene “står på egne ben” i markedskommunikasjonen, uavhengig av modermerket Lever (Olins 1990: 113).

Selskapsstrategien påvirker selskapsstrukturen, selskapskulturen og uunngåelig selskapsidentiteten (som forteller omverdenen hva selskapsstrategien er) (Olins 1990: 145). Mens mål er en beskrivelse av ønsket fremtidig tilstand, er strategi en beskrivelse av hva man tenker å gjøre

for å realisere målene (Jacobsen og Thorsvik 2002: 44). Investering i omdømmekapital vil ifølge Dowling være spesielt viktig i sammenheng med å redusere opplevd risiko for aktuelle kunder og andre “stakeholders”. I de fleste tilfeller er tiltro og troverdighet viktige for organisasjonen (Dowling 2001: 23). Jeg kommer nærmere inn på målsetninger, strategiske valg og analyser senere i utredningen.

3.2 Virksomhetens selvbilde – konseptet

Omdømme er den innsikt et merke reflekterer med hensyn på assosiasjonene tilstede i forbrukernes minne (*mottaker*). Konseptet derimot er den “ønskede identitet”, de meninger selskapet ilegger seg selv (*sender*). Merkekonseptet er den mening virksomheten har valgt for merket sitt (Keller 2003: 70). Konseptet er definert som de unike, tilhørende assosiasjoner som oppstår fra en spesiell kombinasjon av kjennetegn, egenskaper, fordeler og markedsføringstiltak i bruk for å oversette og gi egenskapene dypere mening (for eksempel høy status) med hensyn på “stakeholders” (Keller 2003: 610). Lojalitet, tilhørighet, målsetning, visjon, verdier og bedriftsfilosofi er viktige innholdskomponenter i konseptet. Disse komponentene kan være med å forme selskapets merkevareomdømme.

Selskapsidentitet burde ikke bli behandlet overfladisk, da er det kun av kosmetisk betydning mener Wally Olins (1990: 149). Ifølge Olins (1990: 25) vil en organisasjon kun fungere skikkelig hvis menneskene på innsiden har en følelse av tilhørighet, og er stolte av organisasjonens formål og virke (internt perspektiv). Organisasjonen må feire hva den er og hva den står for i ritualer og seremonier. Symboler på lojalitet er for eksempel flagg, ritualer og navn. I servicenæringer er det ofte de med minst erfaring som har mest kontakt med allmennheten/publikum. Dette er en viktig kontaktflate understreker Olins (1990: 34). Alt selskapet gjør, alt det produserer eller selger, alt det bygger, alle aspekt der det er representert, alt det uttrykker skal bygge opp om selskapsånden og/eller selskapsidentiteten (Olins 1990: 25). Den mest effektive måten å gjøre dette på er å skape konsekvens og sammenheng i alt omkring organisasjonen – dens produkter, omgivelser, kommunikasjon og atferd – med hensyn på formål og kvalitet. Denne form for ytre konsekvens kan kun oppnås og er kun ønskelig hvis den avspeiler en indre konsekvens, en målrettethet. Denne målrettetheten er en konsekvens av den sentrale ideen og visjonen til virksomheten, og er grunnlaget for utviklingen av et vellykket identitetsprogram. I denne sammenhengen handler ikke selskapsidentitet kun om sminking og vakker innpakning av organisasjonen.

Den sentrale idé og visjonen er drivkreftene i organisasjonen. De er det organisasjonen handler om, står for og tror på. En organisasjon formes og blir til det den er, i kraft av sin historie, struktur, strategi, sine suksesser og fiaskoer og de personligheter, som har skapt og

dominert den (Olins 1995: 10). Visjonen forteller hva som er “drømmen”, og trekker dermed opp det overordnede målet og kursen for alt man gjør til daglig. Visjonen skal gjerne inneholde realistiske forestillinger om noe positivt. Den har ingen tidsfrist eller utløpsdato, og den skal ha en bred appell til både interne og eksterne “stakeholders” (Dowling 2001: 69). Enkelte virksomheter velger å kalle sin sentrale idé og visjon “bedriftsfilosofien”, men valg av tittel betyr ikke noe – det er substansen, og i enkelte tilfeller kulturarven som er viktig.

Selskapets målsetninger er en viktig brikke i å forstå selskapets identitet og det behovet for visuellkommunikasjon som eksisterer. Målsetninger er mer spesifikke enn visjon, og burde inneholde tre elementer: (a) Den burde ha en tydelig mållinje, slik at man kan vite når målsetningene er oppnådd; (b) den burde være risikofull – men innen rekkevidde, kun med anstrengelser; (c) det hjelper med en tidsfrist, som er kort nok til å gjelde de nåværende ansatte (Dowling 2001: 70). Mål kan ha en motiverende effekt på de ansatte, ha en styrende funksjon og fungere som evalueringskriterier for det arbeidet virksomheten utfører (Jacobsen og Thorsvik 2002: 46). Hvis organisasjonen lever opp til sine fastlagte mål, i samsvar med sin identitet, vil programmet ofte være en suksess, men dersom det motsatte er tilfellet, blir resultatene sørgelige med hensyn på reaksjoner hos “stakeholders”. Det dreier seg om å bekrefte tilliten blant “stakeholders”.

Graham Dowling mener at ledere i næringslivet og det offentlige burde innse at en endring av organisasjonens visuelle identitetslementer (og ikke noe mer) ikke kan forventes å automatisk skape et økt fordelaktig selskapsomdømme blant “stakeholders”. Omdømme defineres av Dowling som den totale evaluering (består av et sett av tro og følelser) en person har om en organisasjon Mens “Corporate Reputation” defineres som de tilskrevne verdier fremkalt fra personens “Image” av selskapet (Dowling 2001: 18). Forhåpentligvis korrelerer de selskapsvalgte verdiene (slik som autentisitet, redelighet, ansvarlighet og integritet) med dette “Image” (omdømme). Dette er en viktig målsetning for merkevareledelsen. Kjerneverdiene til et selskap er nyttige i arbeidet med den grafiske profilen. Verdiene er en bredere betegnelse enn konseptet, og er det sett med abstrakte assosiasjoner (egenskaper og fordeler) som karakteriserer de viktigste aspekt eller dimensjoner til et merke (Keller 2003: 151). Dyktige designkonsulenter vil kunne operasjonalisere disse verdiene til et visuelt uttrykk ved bruk av de visuelle identitetskomponentene. Fordelaktige assosiasjoner kan være et stort konkurransemessig fortrinn for organisasjonen. Omdømmeundersøkelser og assosiasjonsanalyser er nyttige bidrag i denne sammenheng. Når ledelsen utarbeider konseptet og verdiene til selskapet, burde de kartlegge de viktigste positive og negative assosiasjoner som karakteriserer organisasjonen hos “stakeholders”. Dermed oppnår ledelsen verdifull selvinnsett (Keller 2003: 13). Selskaper er opptatt av å skape en felles kultur, verdier og en tydelig følelse av retning og forvaltning.

3.3 Årsakene til opprettelsen av identitetsprogrammer

Ingrediensene til selskapers identitetsproblemer har en tendens å være de samme. På lang sikt må ledelsen i selskapet gjøre noe med slike problemer. Det er primært tre faktorer som skaper forandring for en virksomhet: Globalisering, konkurranse og fusjon. Når det skjer for eksempel en fusjon, en betydningsfull investering eller reverserende investering, en strategisk allianse, organisasjonsendring, moralske saker, hardere konkurranse, en ny ledelsestil, et problem med en eller alle selskapets "stakeholders", dårlige interne relasjoner, manglende intern samhørighet eller rekrutteringsproblemer, er en endring uunngåelig. Et selskaps identitetsprogram er en av ressursene en organisasjon kan ta i bruk for å håndtere disse endringene. Den visuelle identiteten kan ha en avgjørende rolle når organisasjonen skal tilpasse seg det nye miljøet (Olins 1995: 31). Ifølge Olins (1995: 33) forklares opprettelsen av identitetsprogrammer med store endringer i organisasjonen, og vissheten om programmenes potensielle kraftige visuelle eksponering.

Når en organisasjon ønsker å positivt påvirke sitt omdømme kan den enten endre reklame/annonsering, identitetssymboler, atferd, produkt- og/eller servicekvalitet. Den enkleste løsningen er ofte å endre designet på annonsering og/eller den visuelle identiteten. Dowling (2001: 163) poengterer at studier av selskaper som ønsker å skape en ny visuell identitet viser at det er like sannsynlig at endringene fører til negative reaksjoner hos "stakeholders", som positive.

3.4 Selskapsidentitetens funksjoner

Oppgaven til identitetsledelsen er å tilegne seg et fordelaktig omdømme blant organisasjonens "stakeholders", som over tid vil føre til tilegnelse av et fordelaktig omdømme som igjen fører til at nøkkel "stakeholders" vil ha en hang til å kjøpe organisasjonens produkter og service, eller jobbe, investere eller handle med selskapet. På denne måten er ledelse av identitet beslektet med noen av læresetningene i markedsføringslitteraturen (f.eks. posisjonering) (Baker og Balmer 1997: 369).

Videre kan det være interessant å se på en undersøkelse av litteraturen om selskapsidentitet som oppsummerer seks hovedformål (Balmer 1995b: 46):

- (1) Selskapsidentiteten symboliserer en endring i selskapsstrategien.
- (2) Selskapsidentiteten reflekterer en endring i organisasjonens atferd, inkludert kulturen.
- (3) Selskapsidentiteten omhandler både eksterne og interne målgrupper.
- (4) Selskapsidentiteten styrker selskapets kommunikasjonsstrategi ¹.

¹ Ifølge Wally Olins (1990: 148) ønsker organisasjonen å presentere seg selv som tydelig og forståelig, slik at de ulike delene skal relateres til hverandre (konsekvens og sammenheng), symbolisere sin ethos/moraloppfatning og holdning, differensiere seg og sine produkt fra konkurrentene i markedet. Det er her tre temaer: sammenheng, symbolikk og posisjonering.

- (5) Den viser at selskapet er up-to-date når det gjelder bruken av grafisk design.
- (6) Selskapsidentiteten er en økonomisk ressurs, ikke minst fordi den koordinerer det allerede eksisterende og/eller det som skal gjøres.

I følge Olins (1995) kan selskapers identitet uttrykke fire ting:

- (a) Selskapsidentiteten kan uttrykke hvem selskapet er
- (b) Selskapsidentiteten kan uttrykke hva virksomheten gjør
- (c) Selskapsidentiteten kan uttrykke hvordan virksomheten gjør det
- (d) Selskapsidentiteten kan uttrykke hvor man vil

I Olins' teori (1995: 8) er det fire sentrale faktorer. Faktorene påpeker at identitet manifesterer seg på tre (fire) synlige områder, disse er:

- (1) Produkter og serviceytelser: det selskapet produserer eller selger.
- (2) Omgivelsene: hvor selskapet produserer eller selger det.
- (3) Kommunikasjon: hvordan selskapet forklarer, for alle målgrupper, hva det gjør.

Og et område som kan føles og noen ganger nesten ses:

- (4) Atferd: Hvordan selskapet oppfører seg overfor sine ansatte og verden utenfor.

Man kan kalle disse faktorene merkets fire sanser – den relative betydningen av disse varierer etter merkets art (Olins 2003: 189). Mange folk assosierer kun annonsering og reklame med identitet og omdømmeutvikling. Dette er ifølge Wally Olins (1990: 35) en farlig vei å gå, fordi det potensielt nedgraderer makten til produktene, omgivelsene og atferden, altså *helheten*. Identiteten til selskapet er vanligvis en manifestasjon av hva organisasjonen dreier seg om, og det vil i all hovedsaklighet si at identiteten er ansvaret til menneskene som driver og leder selskapet og ikke bare designerne, PR-ansatte og reklamebyråer.

3.5 Presentasjon av de visuelle identitetskomponentene

Jeg ønsker her å ta i bruk teoriarbeidet til blant andre Wally Olins, Grahame Dowling, Bjørn Rybakken, Urban Willumsen, Leif E. Hem, Nina M. Iversen, Elinor Selame og Joe Selame i etableringen av de visuelle verktøyene til identitetskonsulentene. Jeg ønsker å belyse hvilke krav man burde stille til de ulike elementene, og hva som burde vurderes og analyseres i sammenheng med beslutningene i identitetsarbeidet. Denne teoripresentasjonen kan det bli bruk for ved prosess- og beslutningsarbeidet. Dette arbeidet består av gjennomføringen av designgranskninger, analyser og kartlegginger av endringspotensialet til de visuelle identitets-

komponentene. Dette kommer jeg tilbake til senere i utredningen. Designelementene skal posisjonere selskapet riktig i forhold til målgrupper og produkt. En konsekvent bruk av virkemidlene sender signaler om en profesjonell og konkurransedyktig organisasjon.

Navn: Selskapsnavnene er viktige for å posisjonere selskapet i “stakeholders” hukommelse (Ries og Trout 1981). Dowling mener at dette elementet er det klart viktigste. Det er spesielt to grunner til dette sier “Marketing” professoren: (1) navnet beskriver ofte organisasjonen (hva de gjør, hva de står for, målsetninger osv.), og (2) navnet er ofte det første meningsbærende kommunikasjons-elementet folk kommer i kontakt med. Navnet er det element som alltid er til stede og spiller derfor en stor rolle i identitet befestigelsen. Navnet er det eneste element som man ikke trenger å fremstille visuelt. Det inngår ofte i muntlige og mellommenneskelige sammenhenger, slik som muntlig omtale i media (Dowling 2003: 170). Forskjellige navne-kategorier er eksempelvis: personnavn, geografiske navn, kategorinavn (bransje), funksjonsrelaterte og beskrivende navn, naturrelaterte navn, urspråklige ordnavn, konstruerte navn, innovative navn, forkortelser, visuelle navn, synergiske navn og tallbaserte navn (Olins 1995: 56).

Olins (1995: 55) mener at å lansere et nytt navn er vanskelig fordi navnet har ingen betydning og liv før det settes i sammenheng, dette kan være tidkrevende. Her vil jeg påpeke at navn sannsynligvis har betydning og liv før det er blitt lært av “stakeholders”, dette mht. underbevisste assosiasjoner, hvordan navnet lyder, og andre estetiske sider ved det. Disse synspunkter kommer jeg tilbake til senere i utredningen. Videre kan det være vanskelig å lansere et nytt navn fordi smak og følelser spiller en stor rolle, man støter på utfordringer angående å finne et “ledig” navn mht. rettigheter og assosiasjoner. Valg av navn kommer selvsagt an på bruken. Skal navnet opptre i en illustrativ logo og/eller skal det inngå i en internettadresse. Kriteriene for valg av navn bør være at (Olins 1995: 57, Rybakken 2004: 169):

- (1) Navnet er lett å lese, lett å huske og har en enkel stavemåte.
- (2) Navnet er lett å uttale, helst på alle språk.
- (3) Navnet har ikke negative assosiasjoner.
- (4) Navnet er anvendelig, også hvis organisasjonen går inn på nye forretningsområder.
- (5) Navnet kan registreres eller i det minste beskyttes.
- (6) Navnet foreldes ikke.
- (7) Navnet relaterer seg til virksomhetens forretningsområde, hvis det er mulig.
- (8) Navnet er særegent.
- (9) Navnet kan assosieres med en sterk visuell stil.
- (10) Navnet har karisma.

Dowling (2001: 172) presenterer en rekke typiske feller ved navnevalg: Det kan ofte være lurt å først sjekke om navnet “høres godt ut i øret”. Hvis lydeffekten av navnet er godt, vil det som oftest også fungere godt visuelt. Mange veletablerte selskaper har bygget seg et verdifullt navn. Selv om det ikke nøyaktig representerer hva selskapet i samtiden står for og gjør, kan det allikevel være på sin plass å beholde det. For eksempel American Express som sluttet med ekspresslevering i USA i 1918, men er kjent for andre produkter i vår tid (kredittkort m.m.). En risiko ved bruk av forkortelser er at folk som misliker organisasjonen får en gyllen mulighet til å ta i bruk bokstavene i navnet for å gjøre narr av selskapet. F.eks. i England ble bilmerket Lotus i sportsbilmiljøet synonymt med “Lots Of Trouble, Usually Serious”. Selskaps- og konsernnavn bærer ofte en større byrde enn merkevarenavn, dette avhenger av identitetsstrukturen.

Gamle og slitne selskapsnavn trenger ikke nødvendigvis være relatert til alder og tretthet, det kan skyldes designet. Et nytt design kan få selskapsnavnet til å se ut som nytt, og kan sannsynligvis påvirke selskapets kultur og holdning. Profesjonell behandling starter med å hyre profesjonelle konsulenter til jobben. Kreativitet er viktig, men like så er konsulentenes objektivitet og evne til å forstå hvordan organisasjonen fungerer (E. og J. Selame 1988: 69).

Ifølge Nicholas Ind (1990: 140) kan det være fornuftig å beholde det gamle navnet ved en justering av den grafiske profilen. Hvis navnet fremdeles representerer selskapets aktivitet, og omdømme har vært et satsingsområde, burde man beholde navnet. Wally Olins' (1995: 58) råd omkring navnforandringer er enkel: la være å endre navnet, med mindre det er absolutt nødvendig. Grahame Dowling (2001: 172) sier at en endring av navnet vanligvis fungerer når hele selskapet er overbevist og forpliktet til den.

Symboler: Symboler er viktige, på grunn av sin funksjon som kjennetegn og identifikasjonsmerke. Det kan også fungere som kommunikasjon av for eksempel kvalitet. Ifølge Dowling er de primære rollene til symbolene på selskapets identitet: (a) å skape bevissthet (awareness) (b) utløse gjenkjennelse av organisasjonen og (c) å aktivere et allerede lagret image av selskapet i folks minne (Dowling 1994: 127).

Symboler, hieroglyfer, bumerke (signalisere eierskap) er, i bunn og grunn en forenklet måte å si noe på. Et organisasjonssymbol kan inneholde en stenografifunksjon (stenografi: en hurtigskrift basert på forkortelser og sammentrekning av bokstaver, ord og uttrykk). Dermed vil symbolet kommunisere personligheten og verdiene på en lettfattelig måte (Rybakken 2004). I fra gammelt av ble ofte symboler etablert for alt det magiske, de hadde altså en dypere mening. Moderne symbol forventes ofte, på lik linje med oldtidens magiske symboler, å forklare noe man ikke vet sier Olins. Han mener at et godt fungerende symbol kan forklare det forbrukeren ikke vet, men skal ha tiltro til (Olins 1995: 11). Jeg stiller meg kritisk til denne teorien, og mener at siden symbolet er et sosialt fenomen, må det først bli lært. Den intuitive påvirkningen fra

symbolets estetikk (farger og form), derimot, kan ha en slik effekt. Det er fordi det rent estetiske ofte bearbeides i det ubevisste hos “stakeholders”. Olins (1995: 14) mener at symbolbruk i vår tids kommersielle verden tar i bruk oldtidens religiøse og åndelige innholdsmessige verdier ved bruk basert på ånd, idé, tro og drømmer. Symboler inneholder ofte sterke krefter, noen av kreftene ligger i det ubevisste og er i stand til å fremkalle voldsomme sinnsbevegelser.

Symbolers sterke kommunikasjonsevner gjør at enkelte virksomheter ikke trenger å bruke navnetrekk i sin markedsføring. Eksempelvis så har Nike og Apple tatt dette steget. Ved å la folk tenke noen sekunder ekstra forankrer de undring og interesse. Dermed øker muligheten for lagring i hukommelsen. Ifølge Olins (1990: 72) lagres symboler andre plasser i hjernen enn det tekstbaserte. I denne sammenheng kan jeg påpeke at tekst er symboler, og at jeg tror det er de estetiske faktorene som utgjør forskjellen. Olins (1990: 73) skriver videre at symboler har den samme evnen som musikk til å spille på følelser, minner og sensitivitet.

Ifølge Dowling er det spesielt to faktorer som forbedrer det oppmerksomhetspotensial et identitetssymbol har, nemlig (1) *fremhevelse* og (2) *livaktighet*. Fremhevelse oppstår når personers oppmerksomhet er mer rettet mot en del av omverdenen deres enn andre deler. Det kan oppnås ved å gjøre selskapsidentiteten nymotens/uvanlig, ekstrem, fargefull, stor eller ved å inkorporere den i en unik kontekst. Dette blir en større og større utfordring i dagens støyfulle, høyt kommersialiserte miljø. Livaktighet er egenskapen til å tiltrekke seg og beholde personers oppmerksomhet og stimulere fantasien. Informasjonen vil være livlig i den grad den er (a) følelsesmessig interessant, (b) konkret og billedspråklig opprørende og (c) sensorisk, tidsbestemt eller avstandsbevisst i sin tilnærmelses måte (Dowling 2001: 166).

Navnetrekket eller logoen er ofte det første man tenker på, når det er snakk om virksomheters visuelle identitet. Logoer er blitt brukt i århundrer for å indikere merkeopprinnelse, merkeieierskap og til å bygge merkeassosiasjoner. I dagens samfunn bruker kommersielle virksomheter logoer til å skape merkeverdi (“brand equity”) gjennom økt merkegjennkjennelse og merkeloyalitet (Hem og Iversen 2004: 7). Logoen formidler navnet på produktet eller bedriften. Som personlig signatur skal den i tillegg formidle personlighetstrekk. Det kan f.eks. være bruk av kalligrafi (vakker håndskrift) for å fremstå som nær og personlig, eller å ta i bruk en sans serif skrifttype (seriff er de små horisontale krysslinjene nede og ev. oppe på skrifttyper) for å signalisere kraft. De mer pragmatiske forhold man må ta i betraktning ved utvikling, eller videreutvikling av navnetrekk er: lesbarhet, gjenkjennelsesevne og funksjonalitet (skiltdekor, stempel, internett, tv-mediet osv.) (Rybakken 2004). Logoen er selskapers identifiseringsmerke og medlemskapssignal (Dowling 2001: 175). Hvis et selskap har planer om å bruke betydelige summer på markedsføring av sine identitetsmerker, og har et ønske om å la folk raskt og konsist gjenkjenne logoen, burde det fokuseres på et enkelt naturlig,

identifiserbart og relativt unikt design. Alternativt kan et selskap med mindre penger til rådighet skape en visuell identitet som etterligner og øyeblikkelig gir plass i ønsket kategori (f.eks. fastfood kategorien). Ifølge Dowling (2001: 176) kan en logo fungere som et distinkt øyekontaktelement. Men at de aller fleste logoer er bemerkelsesverdige anonyme. Dette tror han kan skyldes frykten for interne reaksjoner, logoen er kjedelig men trygg.

Ulike logokategorier er: kombinerte logoer kombinerer navnetrekk og symbol i én enhet (eks. Tine), kalligrafiske er de logoer formgitt med vakker håndskrift (eks. Coca-Cola), typografiske logoer er basert på skrifttype, aksentuerte logoer er typografiske navnetrekk med én eller flere særegenheter, formale logoer er de med eget særpreg og egenart (f.eks. IBM), og illustrative logoer forsøker å billedliggjøre en bransje, verdi eller lignende ved bruk av typografiske krumspring.

En endring av logo kan signalisere et dynamisk og friskt selskap. Det kan også signalisere at selskapet har problemer, og at det ønsker å ta i bruk identitetskomponenten for å bearbeide problemene. Mange veletablerte selskaper tar ofte i bruk sitt emblem når de ønsker å sette fokus på deres originale identitet, siden symbolet kan sammenfatte organisasjonens historiske røtter og originale aggressivitet. Et velkjent eksempel på en gradvis endret og tilpasset logo finnes hos det engelske oljeselskapet Shell. Deres symbol er endret fortløpende opp gjennom tidene uten at kundene har bitt seg spesielt merke i endringene (vedlegg 5), den grafiske manualen for bruken av Shells logo og merkenavn er i dag flere centimeter tykk (Dowling 2001: 175).

Logoer skal være gjenkjennelige, fremkalle en konsensus hos målgruppa, og forårsake positive følelser (Hem og Iversen 2004: 11). Van Riel (1995: 72) sier at ett av selskapets kjøretøy alene kan gi 7,9 millioner visuelle inntrykk årlig. Ofte er logoer preget av et høyt ambisjonsnivå, der man ønsker å kommunisere mye mer enn en logo alene kan klare (bransje, kompetanse, tradisjon, visjon, verdier og filosofi osv.). Ved å kombinere de ulike identitets-elementene kan logoen bli avlastet for mye av byrden. Symbol kan eksempelvis signalisere bransje og fargen(e) kompetanse.

Farger: Fargevalg er et potensielt viktig element i utformingen av selskapers (visuelle) identitet. Farger har en psykologisk emosjonell påvirkningskraft hos folk. Det er mest sannsynlig at mennesker merker seg farger mer instinktivt og omgående enn de merker seg form og skikkelse. Med bruk av farger kan man ofte beholde publikums oppmerksomhet lenger (Dowling 2001: 177). Farger er høyt ekspressive verktøy i den visuelle identitetsformgivningen, og avhenger spesielt av to ulike overveielser (Baker og Balmer 1997: 371):

- (1) Assosiasjoner med naturfenomener.
- (2) Assosiasjoner med innlemmede kulturelle preferanser.

Farger man velger å ta i bruk burde være nøye gjennomtenkt. Fargene har ikke bare subjektiv betydning, det kan handle om fysikk, bølgelengder, psykologi, sinn, tiltrekning, appetitt, mote, system, assosiasjoner, etterbilder, lagfølelse, kjemi, beskrivelse og innarbeidede betydninger. Enkelte farger er “varme”, mens andre er “kalde” (Rybakken 2004: Willumsen 1991). Kunnskapen om alle disse forholdene kan gjøre fargevalg relativt objektivt. De emosjonelle assosiasjoner til en merkevare kan for eksempel være betinget av farger. Valg av farger er et viktig verktøy i stimuleringen av de underbevisste assosiasjoner og hukommelsessystem hos “stakeholders”. Vi vet da også at to tredjedeler av all stimuli som når hjernen er visuell (Kosslyn og Pani 1990: 87). Fargene stimulerer de underbevisste assosiasjonene fordi de henvender seg direkte til instinktene, de påvirker uten å måtte analyseres i den venstre hjernehalvdelen. Eksempelvis har de komplementære fargene grønn og rød forskjellig påvirkningskraft. Grønn er en beroligende farge og impliserer en tilstand av ettertenksomhet og ro. Rødfargen derimot vekker til strid, er ekstrovert, påvirker appetitten og våre emosjoner. Rød er den mest frekvente fargen i identitetsprogrammer. Videre mener mange at blå impliserer autoritet, ansvar og ro. Brun er en jordlig og alvorlig farge. Grå skaper en følelse av verdighet og trygghet. Gul er vennlig og humørfyllt. Mørke farger virker “sterkere”. Sort, hvitt, gull og sølv er de mest prestisje fylte fargene (Dowling 2001: 177). Man burde være bevisst de store antropologiske variasjoner innen fargers betydning.

Noen merkevarer er store og interessante nok til å “eie” én farge, eksempelvis vil Coca-Cola alltid forbli rød. Men for de aller fleste fungerer det best med bruk av et utvalg farger, og bruken må være konsistent for å fungere identitetsbyggende. Seveneleven (7-11) har f.eks. bestemt seg for å bruke orange, hvit, grønn og rød i sin markedsføring og identitetsbygging (Rybakken 2004).

Vi er bestandig omgitt av farger, og det er derfor en viktig del av vår kontakt med omverdenen. Når det gjelder å like eller mislike farger, er det et viktig skille mellom å vurdere enkeltfarger og å vurdere kombinasjoner av farger (Willumsen 1991: 166). Flagg kjennes igjen ved at flere farger er arrangert i spesielle former og mønstre. Et tilsvarende system kan utvikles som en del av et visuelt identitetsprogram.

Mønster: Dette elementet er en av de sterkeste identitetsbærerne. Det er verken et symbol eller en farge, men et gjennomsyrende trekk, eller spesielt kjennetegn. Skottenes karakteristiske tartanmønstre er et eksempel på dette. Å utnytte dette elementet handler om å skape en unik, visuell egenart som gjør at man observerer, identifiserer, memorerer og gjenkaller (Rybakken 2004: 233–234).

Skrifttype: Dette er også et element som kan uttrykke selskapers visuelle identitet. Velkjente eksempler er Coca-Cola, Ford, Kelloggs, Nokia og Rema1000. Den kan noen ganger

være så unik at den fungerer alene uten logoen eller det originale ordbildet (Rybakken 2004). Noen skrifttyper har evnen til å signalisere implisitte meninger. For eksempel kan høye, slanke, bokstaver med seriffer fremstå som elegante. Runde, tykke, sans serif bokstaver kan fremstå som vennlige. En skrifttype som fremstår som kalligrafisk (håndskrift) kan signalisere menneskelighet. Store bokstaver uttrykker makt og autoritet. Hvis dette stemmer at folk konkluderer fra skrifttype, burde man ha et gjennomtenkt forhold til prioriteter. I tillegg til valget av skrifttype må man også ta beslutninger angående størrelse og form (store og/eller små bokstaver, light, bold, italic osv.) (Dowling 2001).

Spesielt ved ekspansjon i andre kulturer burde stavemåten og skrifttype vurderes nøye i forhold til inferensen folk gjør. Eksempelvis er de kinesisk kulturelle og lingvistiske aspekt med selskapsidentitet svært annerledes enn de vestlige (Dowling 2001).

Bilder: Dette designelementet kan gjøre selskapets visuelle identitet bedre og mer interessant. Dårlige bilder blir i beste fall ignorert – men tar altfor ofte bort fokus fra det man prøver å kommunisere. Bilder er blikkfang og representerer et visuelt fokus, men man burde ikke overvurdere bildets betydning, spesielt der bildet ikke har noen annen funksjon enn å være dekorativt. En god bruk av bilder kan være å tilstrebe informasjonsverdi. Forskjellen mellom dekor og informasjon er substans. Informasjonsdesign forsterker tekstens innhold gjennom billedbruk. Det ideelle kan ofte være å ta i bruk bilder med både dekorative og informative kvaliteter.

Selskapsmotto slagord/slogan: Dette er et mer og mer vanlig brukt element i utarbeidelse av selskapsidentiteter. Slagord blir tatt i bruk av ulike grunner: Mitsubishis automobil divisjon har tatt i bruk mottoet “please consider”. Dette retter seg mot atferd og handling hos forbrukerne. Mens Lexus sitt motto “without compromise” skaper en lovnad i forhold til kundene og påminner de ansatte om bilenes ønskede kvalitet. Andre slagord forklarer hva selskapet er og gjør: for eksempel “Allson – hotels and resorts”.

Studier i USA viser at hovedfella å gå i er å skape et meningsløst slagord for både interne og eksterne “stakeholders”. Andre slagord fremstår som plattheter og selvgratulerende uttalelser. Forskningen viste at ca. 50 % av slagordene i USA led av disse feilene (Dowling 2001). Bruken av slagord kan være en effektiv måte å få frem budskapet i selskapets visjon både til interne og eksterne “stakeholders”. Organisasjonene kan “selge ”visjonen sin med å oversette den i et lett tilgjengelig motto. Virksomhetens slagord er nyttig når forbrukerne “kjøper” en bit av selskapet, så vel som produktet og servicen (Dowling 2001).

Maskot: En maskot er ofte et dyr eller en menneskefigur som brukes for å representere en gruppe som deler samme identitet, f.eks. et idrettslag eller et firma (Wikipedia). Et eksempel på bruk av maskot i Norge er beveren Jalmar. Han er en sentral skikkelse i barnespareprogrammet

til bankkonsernet Nordea. I motsetning til f.eks. USA, hvor spesielt de amerikanske universitetene benytter seg av maskoter, er ikke bruken av maskoter spesielt utbredt her i Norge.

3.6 Prosessen som fører fram til den nye/utviklede visuelle identiteten

Dette er det siste avsnittet før presentasjonen av det normative rammeverket (syntesen). Her ønsker jeg å belyse hvordan man i praksis burde organisere, lede og gjennomføre identitetsarbeidet. For å tydeliggjøre hvorfor dette er viktig, starter jeg med teoriarbeidet innen merkestrategi utarbeidet av professor M. Supphellen ved NHH.

Ifølge Supphellen oppnår et merke mental merkeverdi i form av: (a) høy kjennskap blant “stakeholders” og (b) sterke, unike og positive assosiasjoner i en målgruppe. Supphellen mener at et omdømme består av (1) holdningen til merket og (2) de mest sentrale assosiasjonene/verdiene som gir opphav til holdningen i en gitt målgruppe (kunder, myndigheter, investorer osv.). Konsekvenser av den mentale merkeverdi kan eksempelvis være: kvalifisering som valgalternativ, lojalitet, økt betalingsvilje, selektiv persepsjon, raskere og mer positivt reaksjon til markedstiltak, motivert kognisjon (f. eks: Tine-krisen) og intern stolthet. Merkestrategien skal styrke den mentale merkeverdien, dvs. forbedre kjennskapen og styrke utvalgte merkeassosiasjoner slik at det formes et unikt og positivt bilde av merket. Prosessen kan beskrives med følgende forenklede modell (Supphellen 2006):



Fig. 1: Merkestrategi og omdømmeutvikling

Som man ser fra modellen (fig. 1: merkestrategi og omdømmeutvikling), så er virksomhetens visjon, den gjeldende kulturen og det gjeldende omdømme de mest sentrale komponentene i å forme det ønskede omdømme. Dette ønskede omdømme kan organisasjonen utvikle gjennom sin

markedskommunikasjon (de visuelle identitetskomponentene, annonsering, PR-tiltak osv.), med kommunikasjon av sine kjerneaktiviteter (produkt/service) og gjennom organiseringen og ledelsen av markedsarbeidet (effektivitet og atferd). Blant markedskommunikasjonstiltakene er den visuelle identiteten sentral, blant annet fordi den kan skape konsekvens og sammenheng, samt at den kan underbygger virksomhetens verdier og dermed også omdømmet. Målingene nederst i modellen (bl.a. omdømmeundersøkelser) gir viktig feedback til identitetslederne angående tiltakenes virkning på selskapets omdømme. Supphellens teori (og modell) er ikke ulik teoriene som jeg har gått gjennom tidligere i utredningen (skrevet av bl.a. Keller, Olins og Dowling).

Det er meget viktig at selskapsledelsen har en klar idé om hva de ønsker å oppnå på lang sikt med den nye visuelle identiteten. Styring av selskapsidentitet dreier seg om sammenheng, symbolikk og posisjonering. Videre må ledelsen ta stilling til hva selskapsidentiteten skal uttrykke. Erkjennelsen av identitetsproblemet kan komme fra ulike hold og plan i organisasjonen. Derfor er det ytterst nødvendig med god, åpen, hierarkisk kommunikasjon i organisasjonen. Ledelsen må utpeke en egnet prosjektleder, som igjen referer direkte til dem. Denne personen har ofte bakgrunn innen design, kommunikasjon, markedsføring, merkevareledelse og personalutvikling (Olins 1995: 45).

Det er viktig for organisasjonen å komponere den mest egnede arbeidsgruppen for det spesifikke behov. Den naturlige størrelsen eller komposisjon på arbeidsgruppen eller styringskomiteen vil variere med hensyn på type og størrelse på organisasjonen, men man burde begrense antallet medlemmer mht. ønsket om å skape et optimalt samarbeidsmiljø med tilhørende beslutningsevner. De ansatte som er involvert med markedskommunikasjon burde være representert i arbeidsgruppa. Arbeidsgruppas formål vil alltid være det samme:

- (1) Den er kilden til gjennomslagskraft/makt.
- (2) Den sørger for finanser
- (3) Den har politisk mottakelighet
- (4) Den sørger for et forum hvor konsulenter og klienten i samarbeid kan utvikle prosjektet.

Arbeidsgruppa blir hovedforumet for å debattere identitetsvalg. Viktigheten av grundige forberedelser til inngåelsen av samarbeid med eksterne konsulenter/profesjonelle rådgivere kan ikke gjentas for mange ganger. Et problem ofte sett i startfasen er tilretteleggelsen av et godt samarbeid med konsulentene/rådgiverne (Olins 1990: 157). De fleste selskaper har en egen finans-, regnskaps- og økonomistyringsavdeling, men som oftest mangler de en permanent avdeling for spørsmål angående identitet som kan samarbeide med identitetskonsulenter. Klientens anskaffelse av den rette konsulenthjelpen er nødvendigvis ikke enkel. Det finnes utallige ulike firmaer og byråer som tilbyr konsulenttjenester innen selskapsidentitet, og det er stor variasjon på fokusområder, erfaring, kunnskapsnivå og honorar. Her presenterer jeg en liste med forskjellige kriterier som burde sjekkes i henhold til valg av konsulenttjenesten (Dowling 2001; Olins 1995; Rybakken 2004):

- (1) Hva slags type arbeid utfører de?
- (2) Hva mener tidligere klienter om dem (tidligere resultat)?
- (3) Hvilke anerkjennelse har de i bransjen (kvalitet)?
- (4) Eksakt hvem innen firmaet vil gjøre jobben?
- (5) Hvordan er kjemien mellom klient og konsulent?
- (6) Hvordan foreslår de at man skal gå frem i arbeidsprosessen?

- (7) Hvilke honorar forlanger de (kontraktstype, pris, timebasis)?
- (8) Hvor stort er byrået?
- (9) Hvor er de plassert geografisk (kommunikasjon med klient)?
- (10) Hva slags fagfolk arbeider hos dem (evner, ekspertise, forståelse av problemet)?

Etter en elimineringsrunde/anbudsrunde faller valget på et konsulentbyrå og arbeidet kan starte

Forskningen til Grahame Dowling (2001) angående selskapers visuelle identitet og utviklingsprosedyrene for arbeidet med den grafiske profilen har fire viktige aspekter. Disse fire aspektene i arbeidsprosessen er utarbeidet mht. bruk av ekstern konsulenttjeneste:

- (1) Det første aspektet er at det generelt blir skapt og utprøvd for få kreative ideer og identitetslementer før bestemmelsen om den visuelle identiteten fattes. Denne utprøvelsesprosessen burde gjennomføres for å finne vinneren. Ledelsen og designkonsulenten burde være trygg på at den valgte løsningen er den beste.
- (2) Det andre aspektet er at ledelsen (og konsulentene) ikke burde være alene om å velge vinner-identiteten. Årsaken til dette er at ved vurdering av kreative identitetslementer har ledelsen like høy sannsynlighet for å plukke en taper som en vinner når tar i bruk intuisjon som beslutningsgrunnlag (Dowling 2001). Professor Renato Tagiuri, på Harvard Business School, understreker at ledelsen alltid vil ha sitt eget forutinntatte, partiske og subjektive syn på selskapets identitet (Olins 1995).
- (3) Det tredje aspektet er relatert til hvordan man kan skrive en incentivkontrakt med den "outsourcete" tilbyderen av design- og identitetskompetanse. Kontraktsteori stadfester effektiviteten til slike kontrakter, men få eller ingen kontrakter innen design-konsulenttjenester inneholder dette incentivelementet. Ved å ta i bruk disse typer kontrakter, som baseres på belønning i forhold til effektiviteten til den nye selskapsidentiteten, maksimerer selskapet sannsynligheten for at vinner-identiteten blir utviklet.
- (4) Det siste aspektet dreier seg om tidsbegrensninger. Hvor mye tid har konsulentene på seg til å utføre arbeidet? Er det fastsatt en omtrentlig tidsfrist?

Stadiet som nå følger i prosessen burde være gjennomsyret av forståelse for rollen selskapets visuelle identifikasjonssymboler spiller. De fleste organisasjoner danner identiteten i et samspill mellom produkt/serviceytelse, omgivelser, kommunikasjon og atferd. Disse fire har sjelden like stor betydning. Det er viktig å ta stilling til hvilken av Olins' fire faktorer som er viktigst for virksomheten med hensyn til identitetsarbeidet. Det er også viktig å ta stilling til hvilke fokus man ønsker: et internt, eksternt eller en kombinasjon. Ledelsen burde informere alle de ansatte

om at en viktig evaluering av selskapsidentiteten er underveis. Den burde, i samarbeid med arbeidsgruppa, sende ut et notat som poengterer hva jobben er, hvordan den vil bli gjennomført, hvem medlemmene i arbeidsgruppa er og en omtrentlig tidsfrist. Ledelsen burde i notatet motivere de ansatte til å delta på eventuelle fremtidige intervjuprogrammer utført av identitetskonsulentene. Og det må understrekes at intervjuene vil bli behandlet konfidensielt, og at det må gis ærlige og oppriktige svar. I notatet burde det også komme frem at mer informasjon vil bli gitt på et senere tidspunkt, og at ledelsen anser at arbeidet er av stor betydning for organisasjonen (Olins 1995).

Proessen som fører fram til den nye (utviklede) visuelle identiteten burde inneholde *strategiske analyser, skrivebordsundersøkelser, et intervjuprogram og ulike granskninger*. Olins (1995) plasserer disse arbeidsoppgavene relativt sent i prosessen. I utredningens normative rammeverk velger jeg å tydeliggjøre at disse arbeidsoppgavene burde utføres tidlig i prosessen (forberedelse og startfase). De strategiske analysene, skrivebordsundersøkelsene og intervjuprogrammet kan bli utført parallelt, men man burde gjøre dem ferdige før man starter arbeidet med de ulike granskningene. Dette er fordi identitetskonsulentene kan ta i bruk informasjonsfunnene i sine granskninger. Senere i prosessen brukes den samlede kunnskapen fra arbeidet til å ta beslutninger angående endringer av den visuelle identiteten.

Strategiske analyser omfatter vanligvis tre forhold:

- (1) Omgivelsene, hvilke muligheter og trusler representerer de for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2002: 45). Og å lage en karakteristikkk av den bransje/sector organisasjonen arbeider i (størrelse, vekst, konkurransenivå, bruk av teknologi, miljøhensyn, virksomhetskultur osv.) (Olins 1995).
- (2) De ressursene som virksomheten har til rådighet, og dermed hva man har mulighet til å foreta seg (Jacobsen og Thorsvik 2002). Å lage en karakteristikkk av organisasjonens størrelse, posisjon, markedsandel, konkurranseevne, kvalitet, reklame, osv. (Olins 1995).
- (3) De verdier og mål som sier noe om hvilke retning organisasjonen ønsker å bevege seg i. Det er viktig å kartlegge selskapets visjon, filosofi, målsetning og verdier. Denne informasjonen kan delvis være å finne i de offisielle bedriftsdokumenter slik som årsrapporten og/eller offisielle internettsider.

Når disse tre forholdene er analysert, kan organisasjonen og arbeidsgruppa foreta et strategisk valg (Jacobsen og Thorsvik 2002).

Skrivebordsundersøkelser innebærer at man ser på organisasjonens historie og kultur. Hvordan den ble til, hvem de betydningsfulle personlighetene var og er, og milepælene i dens historie.

Her tas det i bruk sekundærdata (Olins 1995). For å finne selskapsidentiteten deler man ifølge Nicholas Ind (1990: 60) selskapet i to. Først ser man på komponenter slik som tradisjon, historie og “stakeholders” delte verdier. Dermed trenger man å se på hvordan disse faktorene fungerer internt i de ulike funksjonene av organisasjonen. Summen av alle delene vil gi oss en pekepinn på selskapsidentiteten.

Intervjuprogrammet er en viktig del av undersøkelsesarbeidet og det vil forhåpentligvis få frem ulike individers synspunkter, både fra innsiden av organisasjonen (konseptet, kulturen) og fra utsiden (omdømme). Formålet med intervjuene er i første omgang å få innblikk i og avgjøre graden av konsensus om hva organisasjonen står for, og deretter avdekke hvilke emner som henholdsvis forener og splitter organisasjonen.

(1) De interne intervjuene skal være representative i respondentutvelgelsen, intervjuobjektene burde utvelges fra alle avdelinger i organisasjonen. Intervjuene bør være uformelle, fortrolige og løst strukturerte. De interne intervjuobjektene svar vil være bestemt av deres rolle, ansvar og ansiennitet. Det gjelder å få frem flest mulig ulike perspektiv på design, kommunikasjon og atferd. Man får svar på hvordan de forskjellige avdelingene betrakter hverandre og organisasjonens kjerne (Olins 1995: 48).

(2) De eksterne intervjuene bør gjennomføres med leverandører, kunder, konkurrenter, samarbeidspartnere, journalister og relevante representanter fra andre grupper slik som kommunestyre, regjerings- og handelsorganisasjoner. Formålet med disse intervjuene er å avdekke hvor mye utenforstående vet om virksomhetens størrelse, fortjeneste, eierforhold, produkter, serviceytelser og evner. Hva er deres syn på organisasjonens styrke og svakheter? Hvilke betydning tillegger de organisasjonen? Og hvordan opplever de dens omdømme? Utfordringen er også å lage en karakteristikk av oppfattelsen av organisasjonens personlighet, kjerneverdier og den sentrale idé og visjon. Generelt er det ofte slik at utenforstående har et ufullstendig og fordreid bilde av organisasjonen. Men dette forhindrer dem selvfølgelig ikke i å uttrykke markante holdninger (Olins 1995: 49).

Olins har laget klare retningslinjer for hvordan intervjuene skal gjennomføres, dette er emner som ligger utenfor utredningens hovedfokus. Antall intervjuer vil variere i forhold til arbeidets omfang og organisasjonens størrelse og kompleksitet, men et minimum er 20–30 intervjuobjekter mens maksimum er opp mot 200–300 stk. (Olins 1990: 160).

Analyser/granskninger skjer innen tre områder: kommunikasjon, atferd og design. De tre tillegges vekt utfra deres betydning for hele identitetsprogrammet og fokusvalg (eksternt og/eller internt) (Olins 1995: 49). Intervjuprogrammet viser hvilke oppfatninger som eksisterer, mens

kommunikasjons-, atferds- og designgranskning viser hvorfor disse oppfattelsene eksisterer. De gir klienten en god pekepinn på hvorfor “stakeholders” føler slik de gjør om organisasjonen. De tre granskningene er gjensidig avhengige, gjensidig underbyggende og gjensidig opplysende (Olins 1990: 161–163).

(1) *Kommunikasjonsgranskningen* undersøker hvordan organisasjonen konverserer og lytter, og med hvem. Olins presenterer fem undersøkelsesområder: hvordan kommunikasjonen fungerer, kvalitet, kontekst, hvem som sier hva til hvem og på hvilke måte. Det handler delvis om atferd og graden av konsekvens i måten organisasjonen kommuniserer på (Olins 1995: 49).

(2) *Atferdsgranskningen* undersøker hvordan det er å være i kontakt med organisasjonen i alle ulike sammenhenger (Olins 1990). Emner til overveielse er: investerer organisasjonen i sine ansattes utvikling utover deres prestasjoner? Setter den personlige evalueringsmål og evaluerer den resultatene? Belønner den de ansatte for deres innsats? Er det ekte engasjement i service, verdier og langvarige samarbeid eller tomme ord? Er virksomheten troverdig? Er den en god nabo? Er de som representerer organisasjonen høflige? Hvor hjelpsomme er medarbeidere til å besvare spørsmål og løse problemer? (Olins 1995: 50).

(3) *Designgranskningen* ser nærmere på hvordan de ulike delene av organisasjonen presenterer seg selv utad: grafisk design, produkter og det fysiske miljø, og hvordan det igjen relaterer seg til presentasjonen av helheten (Olins 1990). Arbeidsgruppen bør samle inn prøver på alt og analysere graden av konsekvens, sammenheng og pris. Samtidig bør gruppen fotografere og om nødvendig besøke et representativt utvalg av de forskjellige bygninger, utstillingsrom, butikker og kontorer som organisasjonen besitter (Olins 1995: 50). Identitetsdesignere trenger å vite hvilke forenlige troselementer og følelser ulike “stakeholders” automatisk tilskriver navn, farger, bilder og fasong (de visuelle identitetskomponentene, jf. 3.5). Disse troselementene vil være kulturelt avhengige.

Det neste steget i prosessen er igangsettingen av arbeidet med den nye (videreutviklede) identiteten (basert på enighet om det allerede gjennomførte arbeidet). En presentasjon av det gjennomførte arbeidet fra det tidligere stadiet skal først fremlegges for arbeidsgruppa, så for styret og muligens også for andre grupper. Handlingsforslaget bør ta utgangspunkt i: “dette var oppgaven”. Deretter bør den beskrive hva arbeidsgruppen foretok seg, og hva den kom frem til: “dette er de tiltak vi anbefaler”. På denne måten kan konsulentfirmaet steg for steg forklare hvordan det kom frem til sine konklusjoner. Og det kan begrunne og forklare hva det neste steget burde være. Selve presentasjonen kan bli til med hjelp av et audiovisuelt (Powerpoint)-foredrag og en skriftlig rapport (handlingsforslag). Presentasjonen burde selvsagt understøttes av passende dokumentasjon fra både de strategiske analysene, skrivebordsundersøkelsene,

intervjuprogrammet og granskningene (Olins 1995: 51).

Presentasjonen skal ta opp spørsmål slik som:

- (1) Hvordan blir organisasjonen oppfattet av ulike målgrupper den har kontakt med?
- (2) Hvorfor blir den oppfattet slik?
- (3) Hva er organisasjonens mål og ambisjoner?
- (4) Hvordan kan en ny/endret identitet hjelpe organisasjonen med å nå sine målsetninger?

Drøftingen og konklusjonen av denne presentasjonen skal vurdere om de foreslåtte, anbefalte tiltak er de rette, og ikke fokusere like mye på om klienten sier seg enig i diagnosen. Det er nesten alltid det utenforstående rådgivningsfirmaet som forbereder og står for presentasjonen (Olins 1990). I løpet av undersøkelsene burde det ha blitt synlig hvilke særlige kjennetegn som gjør organisasjonen unik. Organisasjonens muligheter og ambisjoner skal også ha blitt synlige. Strukturen til organisasjonen skal også være klarlagt (monolittisk, kombinert eller varemerkebasert). Organisasjonen har på dette stadiet av prosessen muligheten til å utnytte sine sterke sider ved å utvikle en sentral idé som beskriver dens verdier og mål. Den sentrale idé bør fremlegges ved presentasjonen, drøftes til bunns, om nødvendig modifiseres og så diskuteres igjen. Når man er kommet til enighet om den sentrale idé, sammenfattes den skriftlig. Man skal skjære inn til benet og skissere et konsept som både er unikt for organisasjonen og blir sett på som realistisk av dem som arbeider med konseptet. Den sentrale idé og visjonen danner grunnlaget for utviklingen av hele identitetsprogrammet. Et sentralt spørsmål er: "hvilke visuell identitet burde selskapet ta i bruk?" Det er en forutsetning for arbeidet å få aksept for den sentrale ideen hos klientens ledelse (Olins 1990: 163, Olins 1995: 52).

Enkelte av de ulike prosessene som til sammen er det første steget i fremgangsmåten for å skape et identitetsprogram vil kunne utføres samtidig, og det er derfor viktig å ha tilgang på erfarne, dyktige og effektive kommunikasjons- og ledelsesevner. Ansvaret skal ligge hos klientens identitetsleder (prosjektlederen) og ikke hos den eksterne konsulenten.

Med utgangspunkt i enigheten om den sentrale idé kan arbeidet nå fortsette innenfor *tre* sammenhengende områder: atferdsendring, struktur samt de visuelle identitetskomponentene (navn og stil).

Atferdsendring

For å gjøre idé og visjon kjent i vide kretser kan det være nødvendig å utvikle et program for atferdsendring. Dette arbeidet med å introdusere og styre atferdsendring er ofte komplekst og langvarig. Avhengig av virksomhetens størrelse og den nødvendige grad av forandring kan denne prosessen ta opptil 3 år.

Identitetsstruktur

Ett spørsmål til overveielse er: har organisasjonen, eller bør organisasjonen utvikle en kombinert, varemerkebasert eller monolittisk identitetsstruktur? Her etterprøves beslutningene som er tatt tidligere angående hvordan man kan få strukturen til å virke på best mulig måte.

De visuelle identitetskomponentene (navn og stil)

Navn og visuell stil er knyttet til strukturen. Bør det foretas endringer i organisasjonens navn, utseende eller måten den presenterer seg på? Denne utredningen har hovedfokus på skapelsen av den visuelle identiteten og presenterer verktøyene (navn, symbol, logo, fargeskjema osv.) i et eget avsnitt (jf. 3.5).

Når prosessen kommer frem til lanseringen av en ny visuell identitet er det viktig å innse at den gir ledelsen muligheten til å forklare hva organisasjonen er, hvor den kommer fra, hvor den er på vei, og hvordan den nye identiteten er et skritt på veien for både interne og eksterne "stakeholders". Den interne lanseringen burde skje før den eksterne, fordi de ansatte og aksjeeiere skal føle seg som en del av prosessen og forhåpentligvis ta til seg den nye identiteten som sin. Dvs. de skal ta i bruk, støtte og forsvare den. I prosessen med den eksterne lanseringen bør man utvelge relevante konsulenter innenfor reklame, PR og multimedier for å håndtere disse aktivitetene. Dette er virksomhetens "15 minutes of fame" og ledelsen burde utnytte oppmerksomheten til virksomhetens fordel (Olins 1995: 62).

Hvis implementeringen av identitetsprogrammet gjennomføres helhjertet og entusiastisk, kan det forandre omverdenens syn på organisasjonen og dens syn på seg selv (Olins 1995: 64). De formelle supportsystemer for programmet er meget viktig i implementeringsarbeidet. Lederen for programmet vil stå sentralt i dette etterarbeidet. Personen, som for eksempel kan være organisasjonens markedsjef, har representanter som rapporterer fra de aller fleste arbeidsgrupper og funksjoner i organisasjonen. Det grunnleggende sluttproduktet av identitetsarbeidet er designmanualen, manualen dokumenterer selskapets visuelle verktøy og bruksområder (Olins 1995). Slik kan alle som på ulikt vis jobber med organisasjonens identitet ta i bruk dette redskapet og forstå reglene for bruken av det. Identitetshjelpemidlene må være representert og forsvart i og av hele selskapet (Olins 1990: 196). Det uformelle supportsystemet er like viktig som det formelle. Identitetsprogrammet handler på et nivå om følelser, en fornemmelse av hva som er passende for organisasjonen og å demonstrere et sammenhengende formål. Det er ønskelig at alle de ansatte intuitivt forstår at riktig bruk av den visuelle identiteten hjelper organisasjonen til å nå sine mål (Olins 1995: 66). Organisasjonen burde med hensyn til alt dette likevel beholde sine fleksible karakteristika. Designprogrammer kritiseres ofte for å gi organisasjonen et homogent særpreg. Mye taler for at variasjon innenfor helhetens fellesrammer

(manualen) vil være det beste (Dowling 2001).

Ansvarer med å bygge en bedre selskapsidentitet er ikke en oppgave som kan bli “outsourced” til et konsulentfirma – seniorledelsen i virksomheten må ta det primære ansvaret for vedlikehold og implementering av denne viktige ressursen. Hovedgrunnen til dette er at triggerne til et godt omdømme er å finne på innsiden av organisasjonen: dens konsept, visjon, den sentrale idé, bedriftsfilosofien, kjerneverdiene, strategi og målsetninger. Men ansvaret ligger også på de ansattes skuldre. Dette er fordi de ansatte er blant dem som har mest å tjene på et godt selskapsomdømme, og mest å tape hvis de og andre finner organisasjonen frastøtende (Dowling 2001: 8). Risikoen ved å fremlegge og opprettholde et nytt/endret identitetsprogram ligger ikke så mye i hva som skapes men hvordan det kommuniseres, implementeres og senere vedlikeholdes. Mange organisasjoner feiler grovt på dette punktet. De ser ikke hvor viktig oppfølgingen er. Derfor er kommunikasjon nøkkelen til en suksessrik sluttprosess. Endringene må kommuniseres klart og tydelig som et nødvendig gode. Ledelsen burde invitere de ansatte til den formelle lanseringen, og/eller ta seg en tur rundt på de ulike avdelingene i organisasjonen å mane til forståelse og respekt for den grafiske profilen. Olins (1990: 188) sammenligner denne prosessen med en fødsel, et bryllup eller lignende. Det er unnværlig med en tilstelning som presenterer det nye programmet for “stakeholders” som en veloverveid kulminasjon sier han. Det er større fare forbundet med den interne håndteringen av den visuelle identiteten enn den eksterne. Organisasjonens ønskede omdømme kan kommuniseres ved bruk av den grafiske profilen. Derfor er den visuelle identiteten en betydelig ressurs, og dette må de ansatte være bevisst. Overordnet dreier “branding” seg om å skape og bevare tillitt, derfor burde man holde sine løfter. De mest suksessrike merkene er fullstendig sammenhengende. Hvert aspekt av det de gjør styrker alle andre aspekt. Hver gang man kommer i berøring med et sammenhengende merke, som kunde, leverandør, aksjonær eller medarbeider, føles det på samme måte (Olins 2003: 187). Organisasjoner som lanserer et identitetsprogram de ikke makter å vedlikeholde, er et klart risikoelement. Her kan problemet være at forskjellige deler av organisasjonen ignorerer den nye identiteten. Det er ugunstig for organisasjonen dersom den skaper og lanserer et designprogram som lover mer enn det kan holde. Det er fruktbart for skepsisen blant ulike “stakeholders” hvis organisasjonen hevder å ha endret seg, men egentlig er den samme (Olins 1995: 75).

4. DET NORMATIVE RAMMEVERKET

Jeg velger å starte det normative rammeverket (syntesen) med fire trinn som beskriver (og delvis forklarer) forberedelses- og startfasen av prosessen. I denne delen av rammeverket tar jeg i bruk teori fra flere ulike teoretikere innen emnet. De neste fire trinnene i rammeverket korresponderer delvis med Wally Olins teorier om emnet og fokuserer på arbeidsprosessen frem til det ferdige produktet. Rammeverket (syntesen) består av åtte trinn. En rekke forfattere har beskrevet hvordan man setter opp og implementerer effektive identitetsprogrammer. Van Riels og Balmers funn (1997: 350) viser at de mest sentrale søkerprosessene i de forskjellige identitetsteoriene ofte har fire hoveddeler:

- Problemerkjennelse.
- Utarbeidelse av strategier.
- Utførelse av handlingsplan.
- Implementering.

Dette korresponderer delvis med mitt valgte fokus. Mens “problemerkjennelse” og “utarbeidelse av strategier” tilhører den første bolken i rammeverket: Forberedelser og startfase – finner man “utførelse av handlingsplan” og “implementering” igjen under den andre bolken: den visuelle identitet tar form (prosess). Hver bolk inneholder fire trinn (se fig.2).

Forberedelser og startfasen

Trinn 1: Problemerkjenneelse	Trinn 2: Utnevnelse av prosjektleder	Trinn 3: Komponere en arb.gruppe	Trinn 4: Internt info.notat og analyser
<p>Virksomhetens selverkjenneelse angående hvorfor vil endre sin identitet. Hva forårsaket erkjennelsen? Legitime årsaker kan være: skjerpet konkurranse, globalisering og fusjon. Et identitetsprogram er en av ressursene en organisasjon kan ta i bruk for å håndtere disse endringene.</p> <p>Hva ønsker man å oppnå med den visuelle identiteten?</p> <p>(a) Å kommunisere hvem selskapet er. (b) Å kommunisere hva det gjør. (c) Å kommunisere hvordan man gjør det. (d) Å kommunisere hvor man vil.</p> <p>Det er viktig å ta stilling til helheten av identitetsteorien. En retning fokuserer på det visuelle, en annen retning har et mer dyptpløyende perspektiv. Selskapsidentiteten kan skape konsekvens og sammenheng i alt omkring virksomheten.</p>	<p>Kriteriene for utnevnelsen av den rette lederen for merkebygging/prosjektet/identitetsprogrammet er: kunnskap og erfaring med arbeid innen design, kommunikasjon, markedsføring, merkevareledelse og personalutvikling.</p> <p>Prosjektlederen burde også ha erfaring fra identitetsaktiviteter.</p> <p>Prosjektlederens burde starte søket etter den rette konsulent/samarbeidspartner, basert på ulike kriterier.</p> <p>Ved et omfattende program burde prosessen ledes fra toppen og ned, og styres fra midten av organisasjonen.</p>	<p>Prosjektlederens første oppgave er å komponere en arbeidsgruppe. Arbeidsgruppen skal bestå av klient- og konsulentrepresentanter fra minimum: design, kommunikasjon og personalutvikling. Og den skal rapportere til en mindre styregruppe (ledet av adm.direktør eller liknende).</p> <p>(a) Man burde ta hensyn til professor Dowlings fire aspekt:</p> <p>(1) Å gjennomføre en utprøvelsesprosess. Med mange kreative ideer. (2) Ledelsen burde ikke være alene om å velge vinneridentiteten. (3) Det burde skrives en inkentivkontrakt med konsulent og samarbeidspartner. (4) Man burde lage en tidsfrist.</p> <p>(b) Man burde avgjøre hvilken av Olins' fire faktorer (produkt/service, omgivelser, kommunikasjon, atferd) som er viktigst. (c) Man burde avgjøre arbeidets fokus (internt og/eller eksternt).</p>	<p>Sjekkliste for arb.gruppen:</p> <p>(a) Det er viktig å informere de ansatte om det forestående identitetsarbeidet. Og å motivere dem til å bidra, til f.eks. intervjuprogrammet. (b) Det burde gjennomføres strategiske analyser. Bl.a. kartlegging av organisasjonens visjon, mål, verdier og viktige "stakeholders". (c) Skrivebordsundersøkelser burde utføres. De kartlegger organisasjonens historie og kultur. (d) Intervjuprogrammet burde ha både et internt og eksternt fokus, og få frem ulike oppfatninger om virksomheten. (e) Det burde gjennomføres kommunikasjons-, atferds- og designgranskninger. Disse viser bl.a. hvorfor oppfatningene finnes.</p>

Den visuelle id. tar form (prosess)

Trinn 5: Presentasjon av resultat	Trinn 6: Utvikling av identiteten	Trinn 7: Lansering og introduksjon	Trinn 8: Implementering og vedl.hold
<p>(a) Presentasjonen av resultatene fra trinn 4 burde først fremlegges for arbeidsgruppa, deretter for virksomhetens styre. Presentasjonen gir konsulenten en mulighet til å forklare hva oppgaven har vært, hva arbeidsgruppa foretok seg og hva den anbefaler. Et sentralt spørsmål er hvordan en ny/ endret visuell identitet kan hjelpe organisasjonen med å nå sine målsetninger.</p> <p>Handlingsforslaget til arb.gruppa vil kunne forklare hva identiteten skal uttrykke. Hvordan den kan kommunisere virksomhetens verdier, målsetninger, visjon, produkt m.m.</p> <p>(b) Etter diskusjon og rådgivning kommer man frem til enighet om muligheter, posisjonering, struktur og ambisjoner. Så burde man bli enige om en sentral idé, og skrive en handlingsplan. Dette referatet er viktig for prosessen.</p>	<p>Med utgangspunkt i enigheten om den sentrale idé, fra trinn 5, fortsetter nå arbeidet innenfor tre sammenhengende områder. Det burde fokuseres på de tre områdenes endringspotensiale:</p> <p>(a) Atferd (b) Identitetsstruktur (c) De visuelle identitetskomponentene (navn og stil)</p> <p>Beslutningene angående utviklingen av identiteten tas mht. handlingsplanen (resultater og anbefalinger fra tidligere arbeidsoppgaver). Den sentrale ideen burde være fundamentet for beslutningene man tar på dette trinnet.</p> <p>En målsetning burde være å tilegne seg et fordelaktig omdømme.</p>	<p>Lanseringen og introduksjonen, internt og eksternt, gir ledelsen muligheten til å formidle visjonen, verdiene og målsetningene til virksomheten. Ledelsen burde gripe sjansen til å kommunisere hva organisasjonen er, hvor den kommer fra, hvor den er på vei, og hvordan den nye visuelle identiteten er et skritt på veien.</p> <p>Det er avgjørende at den interne lanseringen skjer før den eksterne. Fordi dette kan øke mulighetene for at de ansatte tar til seg den nye visuelle identiteten som sin egen. De ansatte burde ta i bruk, støtte og forsvare den.</p> <p>Dyktige konsulenter innenfor reklame, PR og multimedia burde hjelpe arbeidsgruppa og ledelsen med lanseringen og introduksjonen.</p>	<p>Til slutt i prosessen er utfordringen å implementere den nye visuelle identiteten — å få ting til å skje. Vedlikeholdet er også meget viktig for resultatet. Dette arbeidet burde være hjertelig, entusiastisk og ha et langsiktig perspektiv.</p> <p>Man burde ha et formelt og et uformelt supportsystem:</p> <p>(a) Det formelle ansvaret for identitetsprogrammet burde gis en leder for markedsfunksjonene i virksomheten. Lederen for den nye identiteten skal ha kontinuerlig kontakt med de andre avdelingene og funksjonene i organisasjonen. Det grunnleggende verktøy for den nye grafiske profilen er designmanualen, den burde gjøres tilgjengelig internt. (b) Den uformelle styringen baseres på at alle de ansatte forstår at den grafiske profilen er en ressurs og må tas i bruk.</p>

Figur 2: Det normative rammeverket/ syntesen

Her følger en kort beskrivelse og forklaring av det normative rammeverket:

4.1 Forberedelsene og startfasen

Trinn 1: Problemerkjenneelse

Dette er det første trinnet i det normative rammeverket. En identitetsprosess starter, ifølge Olins, med at ledelsen eller andre ansatte i virksomheten erkjenner problemet. Betinget av at det finnes et problem. Siden vil ledelsen diskutere saken og aktuelle reaksjoner med sine rådgivere, selskapets styre eller lignende. Saken er ofte bredt omtalt som et problem med omdømme. Grundige forberedelser til inngåelsen av samarbeidet og bestillingen av identitetsprogrammet er viktig for organisasjonen. Det er meget viktig at selskapsledelsen har en klar idé om hva de ønsker å oppnå på lang sikt. Er det en fullstendig kursendring for organisasjonen? Eller ønskes det å gjenfinne styrke, inspirasjon og internt samhold? Er det å skape et klarere eksternt image? Eller er det andre faktorer som spiller inn (aksjekurs e.l.)? (Olins 1995: 45). Ved et omfattende program vil prosessen ledes fra toppen og ned, og styres fra midten av organisasjonen. Prosessen er avhengig av et synlig engasjement fra toppledelsen fra starten av for å kunne bli en levedyktig ledelsesressurs.

Trinn 2: Utnevnelse av prosjektleder

Når igangsettingen av et identitetsprogram er vedtatt, burde selskapet utpeke en prosjektleder, som rapporterer direkte til ledelsen. Denne personen har ofte bakgrunn innen design, kommunikasjon, markedsføring, merkevareledelse eller personalutvikling. Det vil være en klar fordel om personen har erfaring med identitetsaktiviteter. Det er avgjørende å sette sammen en arbeidsgruppe så tidlig som mulig. Dette er prosjektlederens første oppgave, og arbeidsgruppen bør normalt bestå av representanter fra design, kommunikasjon og personalutvikling. Denne arbeidsgruppen av klientrepresentanter og konsulenter bør rapportere til en mindre styregruppe ledet av administrerende direktør eller styreformann (Olins 1995: 46).

Trinn 3: Komposisjon av arbeidsgruppen

Hovedforumet for å debattere identitetsvalg er arbeidsgruppa. I denne sammenheng er inngåelse av samarbeid med en profesjonell rådgiver meget viktig (Olins 1990: 157). Olins presenterer en liste med forskjellige kriterier som burde sjekkes i henhold til valg av konsulenttjenesten. (a) Grahame Dowlings fire aspekt angående utviklingsprosedyrene for virksomheters visuelle identitet burde man merke seg. (b) Andre sentrale spørsmål man burde stille seg er hvilke av Olins fire faktorer som er viktigst for virksomheten med hensyn til identitetsarbeidet, og (c) hvilket fokus programmet skal ha.

Trinn 4: Det interne informasjonsnotat og analyser

På dette trinnet skal ledelsen informere alle de ansatte om at en viktig evaluering av selskapsidentiteten er underveis (a). Den kan, i samarbeid med arbeidsgruppa, sende ut et notat som poengterer hva jobben er, hvordan den vil bli gjennomført, hvem medlemmene av arbeidsgruppa er og en omtrentlig tidsfrist. Ledelsen burde i notatet motivere de ansatte til å delta på eventuelle fremtidige intervjuprogrammer utført av identitetskonsulentene.

Det neste arbeidsgruppa må gjøre på dette stadiet i prosessen er å gjennomføre analysene. Arbeidet burde utføres av et team med konsulenter som rapporterer til arbeidsgruppa som helhet og til enkelt individer i gruppa både på formell og uformell basis. Arbeidet styres av prosjektlederen. Teamet av konsulenter skal være sammensatt med hensyn på arbeidets natur, men burde inneholde forretningskonsulenter, designere og spesialister innen kommunikasjon, atferdskonsulenter og markedsføringskonsulenter (Olins 1990). Jeg mener at det i tillegg, ved behov, burde tas med organisasjonsutviklingskonsulenter. De overordnede emner i fasen er å kartlegge oppfattelsen av organisasjonens personlighet, kjerneverdier og den sentrale idé og visjon. Samt å kartlegge merkevaren, forretningsområder og avdelinger.

Identitetsmedarbeidernes verktøy i arbeidet med å skaffe seg forståelse og kunnskap er omdømme- og assosiasjonsundersøkelser blant "stakeholders". Arbeidsgruppen burde utføre følgende oppgaver: (b) Strategiske analyser, (c) Skrivebordsundersøkelser, (d) Intervjuprogram, interne og eksterne, (e) Kommunikasjonsgranskning, atferdsgranskning og designgranskning.

4.2 Den visuelle identiteten tar form (prosess)

Konsulent og gjesteprofessor Wally Olins presenterer sin egen fremgangsmåte for å skape, sette ut i live og opprettholde et identitetsprogram i sitt omfattende bidrag til selskapsidentitetsteorien. Fokuset på de ulike disiplinene innen identitetsteorien vil endre seg etter som prosessen skrider frem sier han (Olins 1990: 158). Trinnene 5–8 fokuserer på prosessen videre, etter forberedelser og startfase. Identitetsarbeidet kan bli mer komplisert og sofistikert, og har ikke alltid et slik forløp (Olins 1995: 46). Trinnene bygger på erfaring fra over 200 større identitetsprogrammer som Wolff Olins Company har deltatt i siden 1965 (Olins 1995: 76).

Trinn 5: Presentasjon av resultater fra trinn 4

Konsulentfirmaet burde presentere det gjennomførte arbeidet fra trinn 4 for arbeidsgruppa, styret og muligens også for andre grupper. Utformingen av dette handlingsforslaget er beskrevet i utredningens teoridel.

Den neste utfordringen på trinn 5 i rammeverket er å enes om en handlingsplan og skrive et referat mht. den sentrale idé. Organisasjonens unike kjennetegn, muligheter innen

markedsføring, posisjonering og identitetsstruktur, samt ambisjonsnivå skal være klarlagt på dette stadiet i prosessen (Olins 1995: 52).

Trinn 6: Utvikling av identiteten (kommunikasjons- og atferdsprogrammer samt design).

Med utgangspunkt i enigheten om den sentrale idé fra trinn 5 kan arbeidet nå fortsette innenfor *tre* sammenhengende områder: (a) Atferdsendring, (b) struktur samt (c) navn og stil (de visuelle identitetskomponentene).

Trinn 7: Lansering og introduksjon av identitetsprogrammet – formidling av visjon.

Ledelsen i organisasjonen får her muligheten til å forklare omverdenen hvilke av Olins fire ting selskapets identitet uttrykker. Her er kommunikasjonen fra ledelsen sentrert rundt: hvem, hva, hvordan, hvorfor og hvor. Dette gjelder for både for den interne og den eksterne lanseringen.

Trinn 8: Implementering og vedlikehold – å få ting til å skje

Implementeringen av den nye visuelle identiteten avhenger av, slik som alle andre prosesser innen virksomheter, anstrengelser og entusiasme angående hvordan den ledes og forvaltes. Den nye (utviklede) visuelle identiteten er en ressurs for organisasjonen. Siden den omfatter alle fire komponentene: produkt/service, omgivelser, kommunikasjon og atferd (som alle skal inngå i identitetsforvaltningen), må den bli ledet på lik linje som to andre virksomhetsressurser, slik som finans- og informasjonssystem. Den må være allestedsnærværende, optimalt må den eksistere både i en formell og uformell struktur, og ha formelle og uformelle support systemer (Olins 1995: 65).

5. METODE

I utredningens komparative case-analyse anvender jeg rammeverket (syntesen). Her bruker jeg det normative rammeverket til å vurdere den konkrete prosessen som fant sted ved NHH høsten og våren, 2005/2006. Jeg tar i bruk primær- og sekundærdata for å beskrive og analysere caset.

5.1 Primærdata

For å beskrive arbeidet samt å finne ut om det er overensstemmelse mellom det normative rammeverket (fig.2) og prosessen ved NHH, foretar jeg dybdeintervjuer med de involverte parter (vedlegg 1). Viktige mennesker i utarbeidelsen av identitetsprogrammet er medlemmene av merkebyggingsgruppen (merkegruppa) ved NHH og de eksterne konsulenter. Intervjuobjektene er kjent med at jeg bruker intervjumaterialet til å skrive utredningen. Menneskene jeg har

dybdeintervjuet er: informasjonssjef ved NHH Asle Haukaas, informasjonskonsulent Lisbeth Heilund, leder for rekruttering av deltidsstudenter i Seksjon for etter- og videreutdanning Morten Hilt, leder for rekruttering av nye studenter til fulltidsprogrammene ved Studieadministrasjonen Otto Eng, ekstern seniorrådgiver/konsulent fra Mission (det vinnende byrået) Øystein Aurlien og intern konsulent med merkebygging, informasjon og markedsføring som spesialområde, samt programdirektør for NHHs executive MBA-studie i merkevareledelse, førsteamanuensis Leif Egil Hem. Det er i alt 12–15 interne medlemmer av merkegruppa, dette er representanter fra Sentraladministrasjonen (ADM), Studieadministrasjonen (STU), Etter- og videreutdanning (SEVU), Internasjonalt kontor (INT), Informasjonsavdelingen (INFO) og Institutt for strategi og ledelse (SOL). I intervjuene fokuserer jeg på at respondentene skal beskrive hendelsesforløpet. Intervjuguiden består også av åpne spørsmål om hvordan respondenten synes NHH har prestert i de ulike delprosessene i forhold til syntesen. Dette er evalueringsbiten av utredningen og dukker først opp i avsnitt 7.0.

Juryen for anbudskonkurransen sommeren og høsten 2005 var satt sammen av merkegruppa og bestod av Leif Egil Hem, James Hosea, Lisbeth Heilund og studentrepresentant Knut Djønner Salte. Seniordesigner Øyvind Lothe i Reine Linjer AS fungerte som ekstern konsulent for juryen.

5.2 Sekundærdata

NHH fikk sin EQUIS-akkreditering i 2001. Et av kravene til medlemmene er å gjennomføre EQUIS-akkrediteringen hvert sjette år. NHH blir vurdert på nytt våren 2006. EQUIS setter standarder og måltall og fasiliterer gjensidig læring og internasjonal spredning av erfaring. Tilbakemeldingene til NHH fra EQUIS i 2001 var blant annet en svak score på merkevareledelse, markedsføring og profilering (Vedlegg 6). Forbedring av nettopp merkevarebygging blir da også vektlagt i NHHs strategiske handlingsprogram som ble vedtatt av styret i 2004. NHHs strategiske handlingsprogram gjelder for årene 2004 – 2009 og inneholder blant annet institusjonens visjon, virksomhetsidé og fem kjerneverdier (vedlegg 2).

NHHs omdømmeundersøkelse, utført ved NHH av de to interne konsulentene førsteamanuensis Helge Thorbjørnsen og professor Magne Supphellen, er et viktig verktøy i utformingen av identitetsprogrammet. Resultatene fra omdømmeundersøkelsen (kvalitativt og kvantitativt) ble fremlagt for styret av M. Supphellen i mars 2006. Denne presentasjonen har jeg fått tilgang til. James Hosea ved INFO stod ansvarlig for undersøkelsen.

“Financial Times” årlige rangering av Europas beste økonomiutdannelseinstitusjoner i november 2005 ga NHH og dets fagmiljø en pekepinn på høyskolens evner og omdømme. Den interne logoundersøkelsen “Si din mening om NHHs logo” ble avholdt 22. november 2005.

Undersøkelsen var delt i 7 deler med til sammen 46 spørsmål. Dette bidraget er med å kartlegge de interne preferansene angående endringer av logo. Undersøkelsen ble laget av SOLs M. Supphellen.

6. CASE-ANALYSE

Strukturen fra det normative rammeverket blir her tatt i bruk for å beskrive og analysere caset.

6.1 Bakgrunn

Her følger en beskrivelse av NHH-caset mht. den informasjonen forfatteren har tilgjengelig. Bakgrunns materialet sammenstilles med rammeverket (trinn 1–8) for å synliggjøre den konkrete prosessaktualitet. Avsnittet avsluttes med en oppsummerende og casebeskrivende bruk av syntese-figuren.

Trinn 1: Ulike grupperinger innen Norges handelshøyskole har i mange år ytret ønske om å skaffe organisasjonen en felles helhetlig grafisk profil. Den nåværende logoen til NHH er opprinnelig fra 1958, før den tid var det i bruk flere forskjellige logoer (vedlegg 7). Hem forteller at det er 14 år siden det ble gjort en oppdatering av logoen til NHH, og at det er helt vanlig å vente i ca. 10 år før man gjør endringer. Den grafiske profilen som er i bruk nå (mai 2006) er fra starten av 1980-tallet og hovedsakelig beregnet på kontorrekvisita (slik som brevark, konvolutter, visittkort). Profilen fra 1980-tallet er altså meget begrenset i sitt omfang og ansvaret for forvaltningen ligger på sentraladministrasjonen.

De ulike avdelingene ved utdanningsinstitusjonen NHH har produsert sitt eget profileringsmateriale, uten tanke på noen helhetlig profil. Avdelingene er ADM, STU (rekrutteringsmateriale), SEVU (eget materiale), INT (informasjonsmateriale for studentutvekslingsprogrammet), INFO (Paraplyen, Årsberetningen og Silhuetten) og fagmiljøene (de fem ulike instituttene) (vedlegg 3). Mange avdelinger har utviklet sin særegne visuelle identitet. Ansvaret for merkebygging, markedsføring og profilering ved NHH har vært totalt desentralisert, og det har altså frem til nå (mai/juni 2006) ikke eksistert noen designmanual ved høyskolen. Det har heller ikke eksistert andre retningslinjer angående hvordan man tar i bruk de visuelle identitetskomponentene for intern og ekstern kommunikasjon. Kun for logoen finnes det en oppskrift angående anvendelse. Det har vært opp til de ulike avdelingene å utforme f.eks. brosjyrer, powerpoint-presentasjoner, internettsider osv. Otto Eng ved STU står for rekrutteringen til fulltidsstudiene (utdanningsmesser, skolebesøk, brosjyremateriell, bekledning

osv.). Han understreker at ved sin ansettelse i 2002 fantes det ingen koordinering av det grafiske materialet som ble produsert ved høyskolen. Ved omleggingen til 3+2 (Bachelor og Master) i 2003 ble det, for første gang, opplevd en nedgang i antallet søkere og poenggrenser til siviløkonomstudiet. Det ble vanskeligheter med å skille seg ut i forhold til andre Bachelorstudier i økonomi og administrasjon sier Eng. I starten av omleggingen var det heller ikke slik at Bachelorstudenter ved NHH automatisk fikk tilgang til Master-studiene ved høyskolen. De interne studentene måtte konkurrere på lik linje med de eksterne søkerne. Dette ble endret allerede i 2004 slik at NHH-studentene fikk automatisk adgang til Master studiet. Eng poengterer at STUs hovedmålsetning med utarbeidelsen av den nye profilen er å snu trenden med stadig færre kvinnelige søkere til høyskolen (Eng 2006).

M. Hilt som har vært ansatt ved NHH i fem år mer enn Eng, og har ansvaret for rekrutteringen til etter- og videreutdanning uttaler: “alle avdelingene holdt på med sitt og det var lite samkjøring og samarbeid”. Hilt kan fortelle at SEVU er den avdelingen ved NHH som har mest konkurranse om studentene. De har det største markedsføringsbudsjettet ved institusjonen. Handelshøyskolen BI er en klar markedsleder innen dette segmentet. Hilt har ansvaret for flest markedstiltak ved NHH og har vært et sentralt medlem av merkegruppa. På det meste har det vært med tre personer fra SEVU i merkegruppa.

Det ble i det strategiske handlingsprogrammet for NHH (2004–2009) for første gang i historien konkret vektlagt at merkebygging skulle være et satsingsområde for institusjonen (vedlegg 2: pkt. 4f). Ifølge Haukaas ble det rettet et ønske om å opprette et forum hvor alle ved institusjonen, som jobbet med utarbeidelse av grafisk markedsmateriell, profilering o.l, kunne møtes for å samarbeide. Ønsket var å gjøre noe med den sprikende markedskommunikasjon, å lage en helhetlig strategi og plan for arbeidet. Ifølge Heilund var det viktigste fremtidige arbeidet til merkegruppa å tydeliggjøre NHHs kommunikasjon – å gjøre den helhetlig. Heilund understreker også viktigheten av å fremstå som nyskapende, fremfor å “hvile på laurbærene” (eldre bragder, konservativ, solid institusjon). Det samme mener Aurlien fra Mission. Han har oppfattet at bl.a. studentene ønsker at NHH skal fremstå som mer engasjerende, nyskapende og moderne. Aurlien mener NHH ikke hadde noen visuell identitet utenom logoen, når arbeidet med den nye grafiske profilen startet høsten 2005.

Styret etterlyste tiltak angående merkebygging (innenfor budsjetttrammene) etter EQUIS-akkrediteringen i 2001. Haukaas og Hem forteller at det er stor motstand mot ytterligere utbygging av administrasjonen ved NHH (ansettelse av en markedsjef eller lignende). Rapporten fra EQUIS er forøvrig hemmelig, men jeg har fått lest utdrag angående konklusjonen om merkevarebygging og har muntlige referanser til innholdet (vedlegg 6). “Financial Times” årlige rangering av Europas beste økonomiutdannelseinstitusjoner i november 2005 ga NHH og

dets fagmiljø en pekepinn på høyskolens evner og omdømme (Financial Times News 2005). Morten Hilt kan fortelle at rangeringen er tilpasset amerikanske forhold, og at NHH har vært i tvil om de vil delta. Målingene til F.T. er kontroversielle. Hilt mener de engelskspråklige tunge skolene favoriseres, og at BI var heldig i forhold til NHH i 2005. Det kom som et sjokk på flere av de ansatte at konkurrenten Handelshøyskolen BI ble rangert før NHH med hensyn til publisering av viktig forskning og artikler. I Norge ble Handelshøyskolen BI rangert foran NHH angående finansfag og Universitet i Oslo ble rangert foran NHH når det gjaldt samfunnsøkonomi. Dermed hadde styret ved NHH fått tilbakemeldinger fra ulikt hold både om dårlig markedsføring av institusjonen (EQUIS) og et faglig nivå på instituttene som var lavere enn forventet – dette var stikk i strid med mange av NHH'ernes selvbilde.

Trinn 2: I 2003/2004 ble det som i ettertid blir kalt en pilotstudie gjennomført ved INFO. Dette studiet var rettet mot markedsstrategi og rekruttering med hensyn til NHHs engelskspråklige Masterstudie (Master in International Business). Prosjektet var ifølge Haukaas ingen vitenskapelig, profesjonell undersøkelse, men en enkel kartlegging av hvordan det var for utenlandske studenter å komme i kontakt med NHH og tilegne seg informasjon om studiet. Resultatene ble blant annet nye internettsider og en brosjyre rettet mot den utenlandsk rekrutteringen. Dette pilotprosjektet ble utført innenfor de gitte budsjetttrammene og med hjelp av en tidligere student på det aktuelle master-programmet, James Hosea, som var midlertidig ansatt ved INFO. Det ble også gjennomført endringer på det administrative plan, som ledet til en mer kontinuerlig opptaksprosess istedenfor kun én gang i året. Det syv år gamle Masterstudiet opplevde økte søknadstall etter gjennomføringen av endringene. Eng sier i intervjuet at pilotprosjektet til INFO var en taktisk fulltreffer i å gradvis oppnå anerkjennelse i NHH-miljøet (les: instituttene, ledergruppa, styret) for tildeling av ressurser angående markeds- og informasjonstiltak. Haukaas og INFO tok altså tak i NHHs problemer med markedskommunikasjonen og fikk med denne taktikken mandat til å sette ned merkegruppa sommeren 2004. Haukaas mener selv at han fikk mandatet mye pga. resultatene fra pilotprosjektet – økte søkertall og dyktigere studenter (poenggrense). Problemet ble synliggjort og fikk modnet internt, og flere personer ved NHH fikk opp øynene for de ressursene som kan ligge i en profesjonell grafisk profil.

Ifølge Eng var toppledelsen med i prosessen fra starten av på grunn av erkjennelse av endrede konkurranseforhold i “markedet”. Heilund poengterer også betydningen av EQUIS-rapporten fra 2001. Intervjuobjektene mener toppledelsen har vært støttende i prosessen, men at det har vært en hard kamp om tildeling av ekstra ressurser (budsjettspørsmål). Hem mener at styret spesielt var involvert og engasjert i startfasen av arbeidet. Haukaas husker også at det etter

publiseringen av handlingsprogrammet i 2004 var en rastløs holdning til igangsettingen av tiltak hos de eksterne styremedlemmene. De er utnevnt av departementet og har et utenforstående perspektiv på høyskolen.

Trinn 3: Haukaas, som kom med forslaget til styret, komponerte merkegruppas sammensetning og var den naturlige prosjektlederen. Totalt rommet merkegruppa 15 medarbeidere sier Heilund. Merkegruppa rapporterte til styret, og det var løpende kommunikasjon med rektor og ledermøtet. Gruppa fikk mandat i juni 2005 (tildelt ressurser av styret) til å lage en omdømmeundersøkelse ved bruk av interne krefter og å starte letingen etter en samarbeidspartner for utarbeidelse av en helhetlig grafisk profil (de visuelle id.komponentene). Hem sier i intervjuet at det var en naturlig videreføring av Haukaas' prosjektlederverv etter at gruppa fikk mandatet i 2005 (merkegruppa ble startet i 2004). Hilt mener at Haukaas var det naturlige valg når det ikke fantes noen markedsjef e.l. i organisasjonen. Ifølge Haukaas var behovet, etter pilotprosjektet, for å få vite mer om de reelle behov og aktuelle tiltak angående fremtidig merkevarebygging, blitt synliggjort. Omdømmeundersøkelsen skulle ifølge L. Heilund produsere data om organisasjonen: *hvem* vet *hva* om NHH og *hvor* (i Norge og utlandet). Omdømmeundersøkelsen ble designet av SOLs Helge Thorbjørnsen.

Det ble ansatt en ekstern konsulent fra design byrået Reine Linjer i Bergen til å sitte i juryen og hjelpe med utarbeidelse av anbudskonkurransen. En av retningslinjene merkevaregruppa hadde fra styret var at hvis den nye logoen ikke ble godkjent, skulle det utviklede profilprogrammet kunne brukes med den gamle logoen. Det ble igangsatt ulike tiltak høsten 2005. Skrivebordsundersøkelsen (sekundærdata) ble gjennomført av SOL v/ Helge Thorbjørnsen. Dette var ifølge Eng merkegruppas første reelle arbeid. Haukaas forteller at eksterne og interne intervjuundersøkelser ble satt i gang høsten 2005 (dybdeintervju med tre interne og fem eksterne målgrupper). I de interne intervjuene ble det f.eks. i den ene målgruppen ("ansatte") valgt ut tolv representanter fra de ulike grenene i NHH-miljøet. De andre interne målgruppene var studentene (NHHS) og Alumni. De eksterne intervjuene begrenset seg til å omfatte Europa dvs. et utvalg andre CEMS-institusjoner.

Haukaas forteller at det ble utlyst en konkurranse sommeren 2005 om NHHs grafiske profil og 24 design- og reklamebyråer meldte sin interesse. Av de 24 innkomne tilbudene ble fire byråer valgt ut av juryen til å delta i konkurransen. Disse byråene var med på et felles orienteringsmøte hvor de fikk en innføring i høyskolens historie (skrivebordsundersøkelsen), fremtidige utfordringer, det strategiske handlingsprogrammet og nåværende assosiasjoner til NHH blant utvalgte "stakeholders" (de foreløpige resultatene fra omdømmeundersøkelsen). Innføringen ble gitt av høyskolens interne krefter i juryen. Byråene fikk to og en halv uke på seg

til å lage et forslag til ny grafisk profil (forslag til logo og utkast til profilprogram) (vedlegg 7). Det ble ifølge Heilund mest oppmerksomhet rundt logoen, men alle var bevisst på viktigheten av det helhetlige profilprogrammet. I slutten av september 2005 ble Mission Design Agency i Oslo enstemmig utpekt av juryen som NHHs nye samarbeidspartner. Mission startet arbeidet i september 2005 uten noe dyptpløyende input fra den parallelt påbegynte omdømmeundersøkelsen sier Heilund. Aurlien, senior konsulent i Mission, kan fortelle at han var i kontakt med Leif E. Hem allerede mars/april 2005 angående å holde et foredrag for deltidsstudentene på Master programmet i merkebygging ved NHH. Aurlien ble da informert om det forestående arbeidet ved høyskolen og traff senere den våren Haukaas i Oslo for diskutere saken. Haukaas fikk en presentasjon av Missions tidligere arbeider og anbefalinger på hvordan gå frem for å ansette samarbeidspartner (kriterier o.l.). Aurlien, som er prinsipielt i mot anbudskonkurranser (byråene får en symbolsk sum for å delta o.l.), ble overtalt av Haukaas til å likevel delta med forslag til grafisk profil.

Eng sier i intervjuet at siden fagkompetansen i merkegruppa var begrenset tok de i bruk kunnskapen til fagfolkene på SOL. Fagpersonligheter ved instituttet hadde tidligere vist engasjement for utarbeidelse av en helhetlig merkestrategi for NHH. Merkevarergruppa fikk teoriinnspillene fra de interne SOL-konsulentene, den eksterne Reine Linjer-konsulenten, og etter anbudskonkurransen, fra Missions konsulent.

Det ble i begynnelsen av november 2005 holdt en logoundersøkelse ved høyskolen av SOL. Denne undersøkelsen foregikk internt ved NHH for ansatte, tidligere og nåværende studenter. En av tilbakemeldingene var at respondentene valgte den gamle logoen framfor de nye forslagene. Det kom ifølge informasjonskonsulent Heilund frem en tydelig preferanse for den gamle formen, fargen o.l. på logoen (vedlegg 7).

Eng forteller om fristen de hadde med å få ferdig rekrutteringsmateriell med hensyn til våren 2006. Rekrutteringen foregår fra 1. januar til 15. april, og både fulltidsstudiebrosjyren (Eng) og etter- og videreutdanningsbrosjyren (Hilt) måtte være ferdig til før jul 2005. Brosjyrene for siviløkonomistudiet og Executive MBA, som merkegruppa hadde utarbeidet i samarbeid med Mission, ble sendt i trykken allerede 9. desember, dagen etter at styremøtet ved NHH hadde godkjent den nye grafiske profilen. Om dette var et endelig vedtak for utformingen av den grafiske profilenes hovedelementer, har det vært intern uenighet om i ettertid. Det er uvisst om Mission og merkegruppa bevisst valgte å bruke den negative logoen (hvitfarget) på brosjyrenes forside, slik at man unngikk bl.a. kontroversen angående den nye blåfargen foreslått av reklamebyrået. Lenger inne i brosjyrene kan man se NHH-logoen med den lyse blåfargen (vedlegg 5).

Eng mener hovedfokuset til merkegruppa angående Olins' fire faktorer lå på produkt/serviceytelse. Haukaas sier det samme som Eng, men vektlegger også kommunikasjonsfaktoren

som viktig. Aurlien mener at produktet er bærende for hele prosessen – man skal kommunisere produktet. Hilt sier at fokus var hovedsakelig eksternt, “men for å fungere bra må de interne føle seg vel med den nye grafiske profilen”.

Trinn 4: Det ble ikke produsert og sendt ut noen interne informasjonsnotater ved NHH.

Eng referer til det strategiske handlingsprogrammet og omdømmeundersøkelsen ved spørsmål angående det analytiske arbeidet. Eng påpeker at kjerneverdiene var der fra starten av (vedlegg 2), men informative utdypninger av verdienes betydning var ikke oppdrivbart. Visjonen var også ganske “flytende”, mener han. Primærundersøkelsene, omdømmeundersøkelsen inkludert intervjuprogrammet, ble gjennomført av SOL. Mens den første fasen av undersøkelsen ble gjort av H. Thorbjørnsen, gjorde M. Supphellen det analytiske og kvantitative arbeidet i undersøkelsens fase to. Granskningene (design, kommunikasjon og atferd) ble delvis gjennomført, men ikke veldig grundig tror Eng. Hovedfokus var på designgranskningen sier Hilt. I sammenheng med de tre granskningene (kommunikasjon, atferd og design) ble det i utarbeidelsen av den grafiske profilen fokusert på NHHs kjerneoppgaver. Kjerneaktivitetene til NHH er forskning, undervisning og formidling.

Trinn 5: I styremøtet 8. desember 2005 la Asle Haukaas frem en presentasjon av arbeidet og fikk positive tilbakemeldinger. Presentasjonen inneholdt et forslag til vedtak om å gi tilslutning til det nye foreslåtte profilprogrammet for NHH. Dette ble ifølge Aurlien lagt frem for styret: Ordbilde NHH, symbol, tre versjoner av logoen (bl.a. hvit negativ og ordbilde i lyseblå med symbol i sølv/grått), skrifttype, farger, mønster, bildestil og navnehierarki. Samarbeidspartner Mission, ved Øystein Aurlien, var ikke til stede ved denne presentasjonen. Styret ga klarsignal om å forsette arbeidet, men ingen detaljvedtak ble fattet, forteller Haukaas i dybdeintervjuet 14. mars 2006. I Paraplyen den 15. desember kunne man lese at styret ga det foreslåtte profilprogrammet sin tilslutning. Den interne avisartikkelen kan melde om at den nye logoen er en justert (rentegnet og forenklet) utgave av den gamle logoen (Heilund 2005). Tilslutningen fra styret til den grafiske profilen må ha vært farget av en midlertidig løsning, forstår Eng i ettertid. Det har skjedd flere endringer og tilpasninger i ettertid av styremøtet, det ble bl.a. ikke fullstendig enighet om logoen før i februar/mars 2006. Heilund forteller om en trinnvis prosess med å utvikle den visuelle identiteten, “flere forslag fra Mission ble forkastet fordi det ble for voldsomt mht. bilde-, farge-, og mønsterbruk”. Det viktigste, og det merkegruppa har brukt mest tid på, har vært logoen, understreker Heilund.

Aurlien forteller at han aldri har sett den ferdige omdømmeundersøkelsen, men at Mission har fått nyttig informasjon fortløpende fra prosessen. Aurlien kan ikke huske å ha sett

noen referat fra styremøtet 8. desember. Han sier at Mission hadde lagt ned et forslag til en sentral idé: “putting people into business” eller “engasjere mennesker til verdiskapning”, men dette forslaget ble aldri vedtatt. Aurlien ønsket å fokusere på NHHs menneskelige aktiviteter, engasjement og NHH-studenters muligheter i næringslivet. Han ser en potensiell differensieringsfaktor her i forhold til f.eks. BI, som er mer assosiert med en studentfabrikk-mentalitet. Det ble aldri enighet om en sentral idé i merkegruppa, men ifølge Aurlien jobbet Mission etter forslaget ved utformingen av den grafiske profilen. Det ble aldri produsert et referat angående den sentrale idé og styremøtets vedtak. Intervjuobjektene forteller i dybdeintervjuene at prosjektleder Haukaas var ute av prosessen, pga. personlige forhold, fra midten av desember 2005, frem til februar/mars 2006. Hilt mener Heilund tok over rollen som koordinator av gruppa når Haukaas ble borte. Eng mener det var mest Hilt som ledet gruppa når Haukaas var borte.

Trinn 6: Mission anbefaler NHH, i sin tilbudsprentasjon (anbudskonkurransen), å holde seg til én sentral idé. Eng sier Mission har hatt flere forslag til en sentral idé. Slagordet Eng bruker i fulltidsstudienes rekrutteringsarbeid (STU) er “muligheter”, dette er ment for denne ene kampanjen. Eng innrømmer i intervjuet at ideelt sett for STU burde alt rundt NHHs nye grafiske profil og merkestrategi vært avklart før den 9. desember. Endringene innen Olins tre aspekt (atferd, struktur og de visuelle id.komponentene) ble delvis drøftet i merkegruppa, men fokus var ifølge Eng rettet mot det visuelle. Mission benyttet assosiasjonene fra de foreløpige resultatene av omdømmeundersøkelsen til å si noe om hva NHH burde ta sikte på å forsterke, beholde eller distansere seg fra i den nye visuelle identiteten (se vedlegg 7). Kjerneverdiene ble også problematisert i forhold til hvorvidt Mission fant dem differensierende, kategoridrivende eller selvfølgelig (vedlegg 7). Aurlien kan fortelle at så vidt han vet, ble det aldri gjennomført noen atferdsgranskning eller liknende. Han mener dette er synd, siden meningene om identiteten i NHH-miljøet synes å være veldig sprikende, og at en slik undersøkelse kunne ha kartlagt aktuelle tiltak for en vellykket implementering av den grafiske profilen. Når det gjelder strukturvalg, mener Eng det enda ikke er tatt noen avgjørelser. Haukaas kan fortelle at organisasjoner innen NHH-miljøet har utviklet sine egne grafiske profilprogram, slik som SNF og AFF. Sistnevnte utarbeidet sin helt særegne (varemerkebaserte) identitetsstruktur høsten 2003 (Mission utførte designjobben). Mission bemerket i kurransepreentasjonen sin at NHH må ta en beslutning angående merkevarehierarki og struktur (Aurlien 2005). I dokumentene fremlagt av INFO for styret 8. desember kan det leses at “det skal nedsettes en gruppe som ser på alle spørsmål knyttet til visuelt uttrykk og felles merkebygging for NHH-miljøet (NHH, NHHS, SNF og AFF)”.

Trinn 7: Hem mener at den eksterne lanseringen skjedde først, og at det ikke har funnet sted noen intern lansering ved høyskolen. De to brosjyrene ble trykket opp før merkegruppa og andre involverte parter var klare, sier intervjuobjektet. På grunn av de to brosjyrene, med tidsfristen desember 2005, skjedde den interne lanseringen først på STU- og SEVU-avdelingen. Hem mener NHH kunne ha fått en del positiv omtale, angående den utviklede visuelle identiteten, i hvert fall i regionalavisene. Eng forteller at lanseringen (den eksterne) ble utført ved hjelp av profesjonelle konsulenter (Mission).

Trinn 8: Eng mener implementering og vedlikeholdsprosessen er i gang ved NHH. Han sier videre at på STU, SEVU, i merkegruppa og blant direktoratet er man inneforstått med den nye visuelle identiteten (uoffisielt godkjent). Når det gjelder høyskolen som helhet, er prosessen ikke ferdig sier Eng. Han mener merkegruppa, med leder Haukaas og en reklamebyråkonsulent, kan være supportsystem. “Ingenting er bestemt enda”. Det finnes ingen organisatorisk forankring for merkegruppa ved NHH sier Eng. Mission har kontrakt med NHH om å lage den grafiske profilen, utover det er det uvisst om høyskolen vil benytte seg av byråets tjenester forteller Heilund. Den grafiske designmanualen er ikke publisert enda, Lisbeth Heilund leser korrektur i disse dager (23.mars 2006).

I juni 2006 jobbes det med å forberede implementeringen av den grafiske profilen/designmanualen. Det er ifølge Eng og Hem planer om å publisere en håndbok («den lille blå») for alle de ansatte som belyser krav om at f.eks. enkelte visuelle elementer alltid skal være tilstede ved profilering av institusjonen, også på nett. Hem håper, men tviler på, at det vil bli ansatt en markedsjef e.l. ved NHH. Virkningen er at ansvaret blir pulverisert ifølge Hem.

Haukaas kan fortelle at en merkestrategi, med hensyn på bl.a. omdømmeundersøkelsen skal utredes av SOL i samarbeid med INFO og legges frem for styret ved NHH i slutten av april 2006, og at det dermed er forventet en tildeling av ressurser til merkebygging ved høyskolen fra styret ved neste styremøte i juni 2006. Budsjettspørsmålene som skal tas opp og bestemmes av styret i juni, omhandler bl.a. vedtak ang. NHHs merkestrategi og tildeling av ressurser til en ny markedsstilling ved NHH.

6.2 Beskrivelse av NHH-caset mht. de visuelle identitetskomponentene

I forbindelse med de visuelle identitetskomponentene er intervjuet med Øystein Aurlien sentral. Jeg ønsker å belyse de valg som er blitt tatt og hvilke kriterier som ligger til grunn for utforming av de ulike innholdskomponentene til den visuelle identiteten. Det er interessant med opplysninger om samarbeidet mellom byrået og merkebyggingsgruppa inkl. SOL ved NHH. I dokumentene fremlagt av INFO for styret 8.desember står det at “Det grafiske formspråket blir

mer bastant og pågående uten å være for selgende og påtrykkende” (vedlegg 7).

Navn: Ifølge Heilund ble navnet til høyskolen grundig diskutert i merkegruppa og Mission la fram flere bemerkninger om navnevalg i anbudskonkurransen. Mission mener høyskolen har en navnemessig utfordring. Det benyttes flere betegnelser, skriftlig og muntlig. Og den engelske oversettelsen er tungvint formulert (Aurlien 2005). Oversettelsen byr på utfordringer, ifølge Hem. Det engelske navnet er for langt, og i utlandet har høyskolen gått under forkortelsen NSEBA. Omdømmeundersøkelsen til Thorbjørnsen og Supphellen konkluderer med at største delen av fagpersoner ved europeiske handelshøyskoler ikke har noen assosiasjoner til Norwegian School of Economics and Business Administration. De vet fint lite om den norske høyskolen. Hem mener at skolen burde profilere seg med navnetrekket, NHH, på det nasjonale plan bl.a. for å differensiere seg fra Handelshøyskolen BI. Aurlien sier i intervjuet at navnetrekket skal brukes til å fronte høyskolen både i Norge og internasjonalt. Det skal brukes en tilhørende signatur bestående av hele det norske og det engelske navnet lenger nede i informasjonsmateriellet (dette kan sees i bruk i brosjyrene fra 9. desember). Aurlien sier at Mission anbefaler NHH å kun bruke ordbildet og symbolet i f.eks. annonseringer for siviløkonomstudiet, men da med en påminnelse om internettadressen til høyskolen (<http://www.nhh.no>) godt synlig i teksten.

Symboler: Symbolet i NHH-logoen stammer fra 1958. Hem forteller at det inneholder fire symboler for de tradisjonelt viktigste næringene her i Norge: fiske, skipsfart, handel samt industri- og bergverk. I forslaget fremlagt av Mission, etter samarbeidsprosessen med merkegruppa, har byrået byttet om på plasseringen av symbol og navnetrekk. I Missions utgave er symbolet plassert først. Det har vært høyskolen bevisst at symbolet er vanskelig å bruke i små format. Det historiske symbolet beholdes altså, men er blitt rentegnet slik at funksjonaliteten øker f.eks. på internett og utskrifter fra internett. I Missions første utkast, september 2005, er symbolet lyseblått (vedlegg 4).

Navnetrekk/logo: Logoen til NHH er navnetrekk kombinert med symbol. Grunnstammen til NHHs logo har vært den samme siden 1958. Det har skjedd endringer i 1984 og sist i 1992. Logoen i den nye profilen fra 2006 løses opp, slik at de tre bokstavene og de historiske elementene kan brukes hver for seg (vedlegg 7). Aurlien kan fortelle at Mission valgte å beholde grunnstammen i det historiske symbolet. Visuelt mener Aurlien at logoen var mye streker, og at det grodde sammen (var veldig tett sammensatt). Mission gjorde lesbarheten bedre på små flater, rensket opp og moderniserte de fire næringssymbolene. Strekene mellom bokstavene er fjernet og symbolet er forenklet og dermed blitt gjort mer tydelig (også i små format). Ved store format, eller der det er behov og ønske for ytterligere forklaring av merkevaren, skal en signatur brukes i tillegg til logoen. Signaturen består av navnet til høyskolen på norsk og engelsk. Bruken av den,

sammen med logoen og resten av de visuelle identitetskomponentene, er tydelig beskrevet og forklart i designmanualen.

Farger: Fargen beholdes på bokstavene med mulighet for kontrastfarge på hele logoen. Logoundersøkelsen fra november 2005 tyder på at den nåværende blåfargen scorer meget høyt i forhold til Missions forslag til en lysere blå farge (royale blue), spesielt med hensyn til egenskapen integritet (vedlegg 7). Den lyse blå fargen som ble tatt i bruk i brosjyrene fra 9. desember ikke er den endelige. Aurlien forteller at forslaget med en lysere blåfarge var for å bli mer synlig i markedet, og at bruken av den ble godkjent av styret den 8. desember. Den opprinnelige blåfargen er veldig mørk – nesten sort sier Aurlien. Den lysere fargen ville kunne gi et mer særegent og unikt preg til NHH. Det endte til slutt med ingen endring av blåfargen etter meningsytringer fra bl.a. Supphellen, internt på NHH, forteller Aurlien (vedlegg 4). Det ble kjempet hardt i februar for å beholde den opprinnelige blåfargen fra Supphellens side, sier Aurlien. Hem og Supphellen forteller, i mai 2006, at den endelige blåfargen i navnetrekket (NHH) er blitt litt lysere, men de har ikke sett fargepaletten til den grafiske profilen. Den andre hovedfargen i fargepaletten er grå/sølv etter anbefaling fra Mission. Fargeparet er altså mørkeblå og sølvgrå. Sølv er ment ifølge Aurlien å gi et kvalitetspreg. Den resterende fargepaletten består av seks fargepar, disse skal brukes sammen i annonser, nettsider, brosjyrer osv. Det er anbefalt å bruke maksimum tre farger på samme format.

Mønster: Heilund forteller i intervjuet at mønsteret i den grafiske profilen skal brukes etter behov, som et element for gjenkjenning. Aurlien supplerer her med mønsterets evne til å skape stabilitet og struktur i designet. De to brosjyrene fra desember 2005 tar begge i stor grad i bruk mønsteret produsert av Mission. Aurlien mener NHH burde være varsomme i bruken av rutemønsteret siden det ikke er enkelt å ta i bruk, men krever relativt krevende programvarer (InDesign, Illustrator og Photoshop) og designerevner.

Skrifttype: Aurlien ønsket å ta i bruk en fet og bastant utgave av Georgia i logoens ordbilde, en skrifttype som skulle skille NHH ut i markedet (vedlegg 4). Dette forslaget ble ikke likt av merkegruppas resterende medlemmer. Den nye skrifttypen, brukt i logoens ordbilde, er Georgia og ligner på den gamle Bodoni skrifttypen. I designmanualen er skrifttypene Morgan Sans og Morgan Sans Condensed anbefalt som profilskrifttyper. Bruken av denne skrifttypen kan ses i brosjyrene, og ifølge Aurlien blir bruken av Morgan Sans et friskt pust inn i NHHs visuelle språk. Morgan Sans står godt sammen med logo-skrifttypen Georgia, og den gir det visuelle et mer moderne utseende (vedlegg 4). Tidligere ved NHH har Bodoni blitt brukt både i logoen og som profilskrifttype.

Bilder: Bildefokus skal være mennesker (forslag fra Mission). Hem mener det skal være en mer levende, aktivt og situasjonsbeskrivende bildebruk ved NHH i fremtiden. Aurlien kan

fortelle at det har vært to grundige runder med meningsytringer, før man kom til enighet om innholdet til NHHs fotobank. Resultatet har blitt en fotojournalistisk, realistisk stil, med fokus på engasjerte mennesker. Motivene er ikke så oppstilte som de har vært tidligere ved NHH.

Selskapsmotto: Aurlien forteller at rekrutteringskampanjen til Eng (STU) fikk tittelen «Muligheter». Dette kom man frem til i samarbeid med studentene og merkegruppa, og er myntet spesifikt på denne ene kampanjen. Aurlien mener en sentral merkeidé for hele NHH-miljøet er mye viktigere å få på plass enn et motto eller slagord.

Maskot: Aurlien mener det kunne vært en spennende idé for alle NHH produktene og aktivitetene å ha en felles maskot.

6.3 Beskrivelsen av hendelsesforløpet

Her tar jeg i bruk syntese-figuren for å beskrive caset (se fig. 3).

Forberedelser og startfasen

Trinn 1: Problemerkjenneelse	Trinn 2: Utnevnelse av prosjektleder	Trinn 3: Komponere en arb.gruppe	Trinn 4: Internt info.notat og analyser
<p>Den grafiske profilen ved NHH har vært i bruk siden 1980-tallet. Den er uegnet til dagens differensierte bruk (internett, powerpoint, brosjyrer). Profilen er tilpasset visittkort, brevark o.l.</p> <p>Det finnes ingen designmanual og de ulike avdelingene har sine egne visuelle uttrykk. De samarbeider med forskjellige reklamebyrå. Ansvaret for den vis. id. har vært desentralisert.</p> <p>F.T.-rangeringen og EQUIS-rapporten var viktige for NHHs problemerkjenneelse.</p> <p>Med den nye grafiske profilen ønsker NHH å fremstå som enhetlig i sin kommunikasjon, og bli oppfattet som mer engasjerende, nyskapende og moderne. NHH ønsker å øke antall søkere og poenggrense til studiene, samt øke kvinneandelen i studentmassen.</p>	<p>"Pilotstudiet" ga INFO en pekepinn på nødvendige tiltak. Og det ble gradvis oppnådd anerkjennelse for utvikling av høyskolens visuelle identitet.</p> <p>I 2003 fikk INFO mandatet til å starte ei merkegruppe. Prosjektleder ble INFO-sjef Asle Haukaas. Haukaas var det naturlige valget som prosjektleder siden det ikke finnes noen markedssjef e.l. ved NHH.</p> <p>Toppledelsen ga prosjektet med å utvikle høyskolens visuelle identitet oppmerksomhet fra starten av. De hadde kontinuerlig kontakt med prosjektlederen og merkegruppa.</p>	<p>Merkegruppa ble komponert av Haukaas og bestod av 12–15 medlemmer. Disse var representanter fra de ulike avdelingene ved høyskolen samt en ekstern konsulent. Merkegruppa rapporterte til styret og hadde løpende kontakt med rektor og ledermøtet.</p> <p>I juni 2005 ble arbeidet med omdømmeundersøkelsen og anbudsrunder startet.</p> <p>Det ble arrangert et felles orienteringsmøte i august med de 4 av totalt 24 tilbudsgivende byråer. De 4 ble utpekt av juryen, som var satt sammen av merkegruppa. De 4 byråene fikk 2 1/2 uke på seg til å utforme det endelige forslaget til ny grafisk profil. I september 2005 ble Mission kåret til vinneren av konkurransen.</p>	<p>Det ble ikke produsert og distribuert noe informasjonsnotat ved NHH.</p> <p>Høsten 2005 var omdømmeundersøkelsen ferdig designet, av intern konsulent Helge Thorbjørnsen, og analysearbeidet kunne starte. Det ble gjennomført skrivebordsundersøkelser og interne og eksterne intervjuprogrammer. Merkegruppa utførte designgranskningen og de strategiske analysene. I november ble det arrangert en intern logoundersøkelse. Denne var ikke en del av omdømmeundersøkelsen, og ble designet og utført av professor Supphellen.</p>

Den visuelle id. tar form (prosess)

Trinn 5: Presentasjon av resultat	Trinn 6: Utvikling av identiteten	Trinn 7: Lansering og introduksjon	Trinn 8: Implementering og vedl.hold
<p>Presentasjonen av arbeidet på trinn 4 ble fremlagt for styret ved NHH av prosjektsjef Haukaas den 8. desember 2005. Mission-konsulent Aurlien var ikke tilstede i Bergen denne dagen. Omdømmeundersøkelsen var på dette tidspunkt ikke ferdigstilt, men Haukaas refererte til de foreløpige resultatene tilgjengelig fra SOL. Forslaget fokuserer på hvordan NHH kan bedre sin kommunikasjon av sine kjerneverdier og fremstå som en helhetlig avsender. Og hvordan man kan differensiere seg i markedet. Presentasjonens hovedfokus var på den nye logoen. Det konkluderes med at den nye logoen skal bygge på dagens logo, men rette opp svakhetene. Handlingsforslaget ble enstemmig vedtatt.</p> <p>Haukaas ble borte fra arbeidet i midten av desember 2005. Merkegruppa produserte ikke noe referat fra styremøtet.</p>	<p><i>Endringspotensialet:</i></p> <p>(a) Atferd var en faktor merkegruppa ikke fokuserte på.</p> <p>(b) Identitetsstrukturen ved høyskolen er omtalt i det strat. handlingsprogrammet. Tiltak er ikke blitt fullstendig klarlagt.</p> <p>(c) Navn og stil (de visuelle identitetskomponentene) ble grundig gjennomgått av merkegruppa.</p> <p>Dagen etter styremøtets vedtak, den 9. desember, gikk rekrutteringsmateriellet for skoleåret 2006/2007 i trykken.</p>	<p>Den interne lanseringen av den nye visuelle identiteten skjedde kun ved de avdelingene som tok den i bruk. Dette var STU og SEVU (brosjyremateriellet 9. des.). Leif E. Hem forteller at det aldri ble gjennomført noen intern lansering. Respondenten forteller at merkegruppa ikke følte seg klar når profilen ble tatt i bruk. Den eksterne lanseringen skjedde tidlig på nyåret når rekrutteringsarbeidet ble satt i gang av STU og SEVU.</p> <p>Rekrutteringsbrosjyrene som tok i bruk den nye grafiske profilen ble kilde til interne uenigheter i merkegruppa. Det var eksempelvis tatt i bruk en lyseblå farge på ordbildet i logoen. Mens det i forslaget til styret den 8. des. står følgende: "Fargen beholdes på bokstavene med mulighet for kontrastfarge på symbolene".</p>	<p>Dette trinnet av prosessen pågår ved NHH, juni 2006.</p>

Figur 3: Syntese-figuren brukt til å beskrive NHH-caset

7. Implikasjoner – avviksanalyse og evaluering av NHH-caset

Dette er min evaluering av prosessen ved NHH. Jeg sammenligner case-beskrivelsen med syntesen. Derfor kan denne delen kalles en avviksanalyse.

7.1 Samsvaret mellom det normative rammeverket og caset

Trinn1: Det har skjedd en gradvis problemerkjenning ved NHH. Det kommer fram i intervjuene med Heilund og Haukaas at de er noe tilfreds med høyskolens evne til selverkjenning og intern kommunikasjon om problemene. Haukaas sier i intervjuet at “det var på tide å gjøre noe”. EQUIS-akkrediteringen i 2001 og nedgangen i poenggrense i 2003 er hovedårsakene til handlingsorientert atferd. Hovedfokuset har vært å skape en tydelig og helhetlig kommunikasjon, endre logo og å rekruttere flere kvinner. NHH har tatt i bruk sine interne ressurser ang. merkevareteori, og fremgangsmåten for å finne selskapets identitet virker solid (omdømmeundersøkelsen). Det har vært, helt fra starten av prosessen, lite fokus på omgivelsene og atferd, og mer på produkt og kommunikasjon.

Min evaluering er at prosessen fra problemerkjenning til igangsettingen av ulike tiltak har vært lang. Høyskolen har lenge vært bevisst problemet. Først fire år etter den nedslående EQUIS-rapporten angående merkebygging ved NHH ble det satt i gang reelle tiltak, og det kan virke som de involverte informasjons- og markedsansatte ved institusjonen har måtte arbeide unødvendig hardt før de har blitt tildelt midler av styret. De har store deler av tiden jobbet kreativt innenfor de gitte budsjetttrammene. Det kommer klart frem fra beskrivelsen av caset at NHH har hatt mange gode grunner til å gjøre noe med den grafiske profilen. EQUIS-akkrediteringen som på nytt finner sted i 2006 har vært en viktig trigger for den endelige tildeling av ressurser for å gjøre noe med problemet.

Trinn 2: Det finnes ingen stilling per dags dato ved høyskolen som har hovedansvaret for markedsrelaterte spørsmål (markedsføring, profilering, grafisk profil). Heilund opplever å få telefonhenvendelser fra media og ulike samfunnsorganisasjoner om å få prate med markedsjefen ved NHH, som jo ikke finnes. Det eksisterer nå et linjeansvarssystem dvs. at ansvaret er spredt rundt på de ulike avdelingene og det helhetlige ansvaret blir pulverisert. Dette tror jeg er hovedgrunnen til kommunikasjonsproblemene ved NHH. Det ble ikke tatt i bruk noen kriterier for å velge prosjektlederen. Det var Haukaas som fikk mandatet, og det var derfor naturlig at INFO ledet jobben med å samle sammen de ulike fløyene. Dette i mangel av en egen markedsavdeling ved NHH. Arbeidet med den nye grafiske profilen kunne ha vært bedre koordinert og ledet. Tidligere informasjonssjefer ved NHH har ikke ville tatt på seg noe ansvar for det som ble karakterisert som salg og markedsføring, fordi det står i konflikt med normer og

konvensjoner innen den frie journalistikken, pressekontakt samt informasjons- og kommunikasjonsarbeid.

Det kan tyde på at ledelsen burde ha engasjert seg sterkere i startfasen. Aurlien savnet også en styringsgruppe bestående av rektor, administrerende direktør e.l. for kontinuerlig rapportering, dette tross for at prosjektlederen poengterer den gode kontinuerlige kommunikasjonen med ledelsen i dybdeintervjuet. Derfor kan det tyde på at kommunikasjonen internt i merkegruppa har vært mangelfull. Det ble ifølge respondentene mange meninger fra ulike «sjefer» i prosessen. Og mange av disse synspunktene kom etter at styret hadde vedtatt forslaget den 8. desember. Aurlien etterspør en klar og tydelig beskrivelse av hvilke myndighet (mandat) Haukaas har hatt i prosessen.

Trinn 3: Det har ikke vært noen representanter fra NHHs Personal- og organisasjonsavdelingen med i merkegruppa. Ifølge syntesen skal den inneholde representanter fra personalutvikling. Heilund forteller at det fra starten av var ca. 12–15 medlemmer av merkegruppa. Respondentene nevner antallet personer involvert og mangelen på tydelig ledelse som ulemper for prosessen. Hem tror det er litt for mange medlemmer i merkegruppa, og at det muligens gjør den mindre handlingsorientert. En mindre gruppe kunne hatt bedre gjennomslagskraft.

Den eksterne Reine Linjer-konsulenten fungerte bra for merkegruppa. Konsulenten var ifølge Hem passe ydmyk og oppmerksom, og bidro med praktiske råd og kunnskap etter behov. Hem forteller at det var relativt enkelt å plukke ut de fire mest egnede byråene blant de 24. Kriterier var: grundig presentasjon av seg selv, erfaring fra lignende arbeid, analysearbeid som ble presentert og de reelle endringsforslagene i forhold til NHHs visuelle identitet. Kriteriene for utvelgelse av samarbeidspartner ble delvis fulgt. Aurlien synes konkurransen i juli 2005 var en iderik, ryddig og solid prosess med mange og differensierte innspill. Heilund fikk tilbakemelding fra enkelte av de konkurrerende reklamebyråene om at de hadde relativt lite tid på seg til å forberede tilbudene i begge omgangene. Byrået Mission og konsulent Aurlien mener derimot at tidsfristene ikke var klanderverdig. Mission hadde et grundig forsprang på de andre byråene, siden byrået var i kontakt med prosjektleder Haukaas allerede i mars 2005, mens konkurransen ble utlyst offentlig i juli 2005. Heilund nevner i intervjuet eksempler på konkrete episoder med kommunikasjonssvikt over telefonen, og hun understreker at det ville vært enklere om designbyrået var plassert i Bergen og ikke i Oslo. Det er ikke optimalt at samarbeidspartneren er i Oslo, mens klient er i Bergen 460 km unna. At merkegruppa mangler en klar og tydelig leder, er et klart avvik fra syntesen. Ingen leder ved INFO har den rette kompetansen, derfor er det blitt tatt i bruk intern kunnskap fra SOL. Mange forskjellige personer har vært innom prosessen på ulike tidspunkt (12–15 stk.) – dette virker noe uryddig.

(a) Tre av Dowlings råd ble fulgt ifølge Eng, men det ble ikke utarbeidet en incentivkontrakt med Mission. Aurlien poengterer i intervjuet at det er veldig viktig for byrået at klienten blir fornøyd med resultatet, ettersom byråene konkurrerer seg i mellom. Han forteller også at et av kriteriene til klienter angående utvelgelse av konsulentbyrå er tidligere resultat og referanser.

(b) Hem kan ikke huske at Olins fire faktorer ble gjennomgått i merkegruppa.

(c) Fokus ble ifølge Hem bestemt å være eksternt og internt.

Trinn 4: (a) Hem mener det var en god avklaring med styret og ledelsen om det kommende arbeidet, men angående informasjonsnotatet henviser han til INFO. Informasjonsflyten har ikke har vært optimal og spørsmål som: “hva er poenget med dette (les: en ny grafisk profil)?”, har blitt hørt i enkelte miljøer ved høyskolen. Det interne miljøet ved høyskolen ble informert av ulike kilder, slik som den interne avisen Paraplyen. Informasjonen om det kommende arbeidet ble fremlagt i de organene det falt naturlig: i ledermøtet og styret, sier Haukaas. Det interne informasjonsnotatet aldri ble produsert og distribuert internt ved høyskolen, og det kan ha forårsaket skade for prosessen allerede fra starten av. (b) Merkegruppa gjennomførte de strategiske analysene tilfredsstillende. (c) Skrivebordsundersøkelsen ble utført tidlig i prosessen, av NHHs interne konsulent H. Thorbjørnsen i samarbeid med merkegruppa. (d) Intervjuprogrammet ble utført som en del av omdømmeundersøkelsen. Ifølge syntesen skal media og andre aktuelle (statlige og kommunale) institusjoner inngå i programmet, men disse manglet. Det anbefales også å velge ut interne intervjuobjekter fra alle avdelingene i organisasjonen. Et minus for arbeidet med den visuelle identiteten var at omdømmeundersøkelsen, som skal underbygge merkegruppas arbeid, ikke var ferdig før i mars 2006, altså fire måneder etter at den grafiske profilen var blitt tatt i bruk. Dermed var intervjuprogrammet, som skal få frem ulike oppfatninger, veldig sent ute med å bidra til merkegruppas designgranskning høsten 2005. Designgranskningen skal som nevnt tidligere vise hvorfor oppfatningene eksisterer. Det er heller ikke optimalt at omdømmeundersøkelsen ble utført av flere (bedre med én ansvarlig). Og at omdømmekonsulentene er ansatt ved institusjonen som undersøkelsene omhandler (jeg ser poenget med at en liknende undersøkelse utført av eksterne private aktører ville ha kostet fem ganger så mye). (e) Det har ikke blitt gjort noen atferdsgranskning. De ansattes kommunikasjonsatferd med ulike målgrupper er en viktig kontaktflate i en servicenæring. Dette mht. NHHs kjerneaktiviteter (forskning, formidling og undervisning). Det har ifølge Hans Geelmuyden tradisjonelt vært et anstrengt forhold til åpenhet ved NHH (Engebretsen 2005) – en atferdsgranskning kunne ha belyst dette problemet. Det har heller ikke blitt utført noen grundig kommunikasjonsgranskning, mens

designgranskningen var triggeren for arbeidet. Designgranskningen ble utført på et tidlig tidspunkt i prosessen, de fire designbyråene fikk bl.a. se utvalget av brosjyremateriale, internettsider, og ulik bruk av logoen ved høyskolen.

Trinn 5: (a) Presentasjonen ble fremlagt av Asle Haukaas. Eng vet ikke hvorfor det ble slik. Haukaas poengterer at det muligens var en fordel at ikke en utenforstående reklamekonsulent stod for presentasjonen, fordi NHH-styret er ganske konservativt (les: skeptisk overfor “trendy design”). Haukaas begrunner Aurliens fravær med at det er vanskelig for Aurlien å komme til Bergen helt fra Oslo. Det kan tyde på at presentasjonen ikke har blitt fremlagt for merkegruppa og godkjent av den, siden sentrale aktører uttaler at styret ble informert før merkegruppa følte seg klar. Ifølge syntesen skal presentasjonen først fremføres for merkegruppa. (b) Referatet (handlingsplanen) basert på den sentrale idé ble aldri produsert, og prosjektlederen ble borte fra arbeidet like etter styrets “godkjennelse” av den grafiske profilen 8. desember 2005. At prosjektlederen ikke var til stede i store deler av den avgjørende fasen av prosessen, og at ansvaret for lederskapet i arbeidsgruppa aldri var tydelig plassert ved prosjektleders fravær, kompliserte arbeidet ytterligere. Merkegruppas kunnskap om sitt og prosjektlederens mandat virker også noe utydelig. Styremøtets vedtak den 8. desember har ikke blitt studert og forstått av merkegruppas medlemmer (styrepapirer er tilgjengelig).

Trinn 6: Heilund poengterer at endringspotensialet til den grafiske profileringen ble diskutert i merkegruppa. Hilt forteller at Missions løsning tillot merkegruppa å gjennomføre en gradvis overgang til den nyutviklede visuelle identiteten. Mens med noen av de andre byråenes mer radikale løsninger ville det ikke vært mulig å f.eks. bruke opp NHHs konvolutter og brevark. Et betydelig avvik fra syntesen på dette trinnet er mangelen av enighet rundt den sentrale idé. Det kan også virke som om selskapsidentitetsprogrammets helhet har blitt oversett. Områdene (a) atferd og (b) identitetsstruktur er nedprioritert. Mens (c) de visuelle identitetskomponentene er grundig kartlagt for potensielle endringer av Aurlien og merkegruppa.

Trinn 7: Heilund forteller at det aldri har vært noen intern lansering av den nye profilen. Det første materialet som ble produsert mht. den nye profilen var en hastesak. Hilt sier at tidsplanen for arbeidet ikke ble fulgt bl.a. på grunn av mange endringer underveis og forsinkelser. Slik det har blitt, er prosessen blitt veldig stykkevis, f.eks. er internettsidene ikke blitt oppdatert. Jeg mener den eksterne lansering skjedde før den helhetlige interne. Ledelsen ved NHH utnyttet ikke lanseringen som et kommunikasjonsverktøy. Internt kunne ledelsen ha utnyttet lanseringen til å kommunisere at endringene er et nødvendig gode, og eksternt kunne man ha fått en del verdifull

oppmerksomhet. Den grafiske profilen er ikke gjort tilgjengelig for de ansatte, dette jobbes det med. Aurlien mener alle medlemmene i merkegruppa støtter opp om og godtar den nye visuelle identiteten, han vet mindre om det resterende miljøet ved NHH.

Trinn 8: Eng sier i dybdeintervjuet at endringer i organisasjonen sannsynligvis vil bli gjort, og en markedssjef eller lignende forhåpentligvis vil bli ansatt til å lede merkegruppa, og ha det overordnede ansvaret. Respondentene tror den største utfordringen, angående implementering, ligger i å få alle ved instituttene til å ta i bruk den grafiske profilen. At f.eks. “en av de eldre professorene ved institutt for foretaksøkonomi skal gjøre om sine femten år gamle forelesningsnotater og presentasjoner er lite sannsynlig”. Instituttstyrerne vil nok anbefale, men ikke kreve en omlegging. En del av det fremtidige profileringsarbeidet ved NHH burde fokusere på fagmiljøene sin representasjon. Dette er et eksempel på omdømmebygging med bruk av den grafiske profilen gjennom en av NHHs kjerneaktiviteter: forskning (se merkestrategimodellen). Haukaas sier i intervjuet at det finnes flere kjente forskere og faglige personligheter på NHH, men at disse menneskene fremstår som individualister og ikke assosieres med NHH ute i samfunnslivet.

Høyskolen står foran massive utfordringer på dette trinnet (8). Ifølge teorien ligger det meste av risikoen i denne delen av prosessen: implementering, vedlikehold og supportsystem (formelle og uformelle). En atferdsgranskning burde ha blitt gjort for å bl.a. belyse utfordringene med implementeringen av den grafiske profilen i de kommende årene. Et atferdsprogram med et langtidsperspektiv ville kunne ha påvirket de negative holdninger til markedsføring generelt ved NHH. Den negativ holdningen til en markedssjefstilling burde man også prøve å endre. Det har ikke vært kultur for satsing på merkevarebygging ved NHH, dette kan komme av den normalt store pågangen med søkere til de ulike studiene.

7.2 Evaluering av NHH-caset mht. de visuelle identitetskomponentene

Her følger en vurdering av de valg som er tatt ved NHH, i prosessen med å lage en grafisk profil, med hensyn på de visuelle identitetskomponentene.

Navn: Ordbildet (NHH) inngår i internett- og e-postadresser. Det er lett å lese, er lett å uttale (på alle språk), har ikke negative assosiasjoner, er særegent, kan assosieres med en sterk visuell stil, og det har karisma. Det fulle navnet til institusjonen er anbefalt, av den grafiske profilen, å spille en rolle i de aller fleste kommunikasjonstiltak. Hele navnet (signaturen) skal inngå som et element under eller i nærheten av logoen, på norsk og engelsk. Disse beslutningene er alle gjennomtenkte og profesjonelle.

Symboler: NHHs hovedsymbol er blitt rentegnet og fungerer dermed bedre i sin funksjon

som kjennetegn og identifikasjonsmerke i alle format. Fargen på symbolet er sølv (grå). Mission foreslo å flytte symbolet til fremst i logoen for å gjøre det til en viktigere del, dette ble det gjennomslag for. Det er fornuftig av høyskolen å gradvis endre symbolet sitt, istedenfor å lansere et helt nytt. Ved at man beholder symbolets grunnstamme, viderefører man dets bevissthets- og gjenkjennelsesverdi. Symboler er et sosialt fenomen, og NHH-symbolet er innlært over tid. Symbolet som består av fire tegn, som symboliserer Norges tradisjonelle næringsliv, har gode kommunikasjons evner. Det rent estetiske, mht. sølv-fargen, bidrar med sine underbevisste kommunikasjonsverdier. Logoundersøkelsen viser at menneskene med nær tilknytning til NHH (ansatte og alumni) har sterke følelser og preferanser for dette historiske symbolet, som er det bærende elementet i den kombinerte logoen (Supphellen 2006). Symbolet støtter opp om NHHs ønskede omdømme og verdier. Jeg tror ikke et nytt symbol ville ha hatt store muligheter for intern anerkjennelse.

Navnetrekk eller logo: Jeg mener beslutningen om å flytte det tradisjonsrike symbolet fremst i NHHs kombinerte logo er godt begrunnet, det gir symbolelementet mer oppmerksomhet og betydning. Strekene mellom bokstavene i den gamle logoen har kunnet symbolisere en tredeling av organisasjonen, noe som ikke er ønskelig, og de er derfor blitt fjernet. Hovedregelen for logobruk er blått ordbilde og sølvgrå symbol, ved farget bakgrunn fungerer den helhvite versjonen best (vedlegg 4). Aurlien mener det meste som er blitt presentert fra Mission er blitt godt mottatt, men at logoendringer har vært et særdeles følsomt område for høyskolen. Det kan være fornuftig å videreføre dette identifiseringsmerket. Det gjør identiteten konsistent og man beholder den veletablerte originale identitet med sine historiske røtter. Samtidig moderniserer man logoen og viser at man følger med rent designmessig. Den kombinerte logoen kommuniserer personligheten og verdiene på en lettfattelig måte. Det designbyrået som kom med de mest radikale endringene, falt helt igjennom i konkurransen (vedlegg 7). Aurlien klarte ikke å få tilgang til internettsidene, hvor den interne logo-undersøkelsen ble holdt 7. november, og gikk dermed glipp av den.

Farger: Det er uvisst om den mørke blåfargen er det beste valget for fremtidens profileringsarbeid. Den mørkeblå fargen impliserer styrke, autoritet, ansvar og ro, mens sølvfargen signaliserer prestisje, integritet, verdighet og trygghet. Dette er alle positive assosiasjoner for høyskolen. Aurlien derimot mener den originale blåfargen ligger for nær sort, og at den ikke er unik nok. Mission anbefalte derfor bruk av en lyseblå farge i logoen (likt AFF-logoen), noe det ikke ble gjennomslag for. Den lyseblå fargen assosieres nok med mer nyskapende, moderne og ungdommelige verdier. Men den kan muligens også assosieres med pappagutter, snobber og kapitalisme (lyseblå skjorter). Dette er noe NHH ønsker å distansere seg fra. Assosiasjonene er kulturelt betinget og tilhører de viktigste “stakeholders”, men er

sannsynligvis ikke like for alle målgrupper. Fordi medlemmer i merkegruppa uttaler at noen av forslagene fra Mission ble for voldsomme kan det tyde på at NHH velger det trygge og kjedelige fremfor de visuelle identitetskomponentene som ville kunne forbedre oppmerksomhetspotensialet (fremhevelse og livaktighet). Den lyseblå logoen er i tatt i bruk i brosjyrene fra 9. desember 2005, selv om det står sort på hvit i forslaget til styrevedtak fra 8. desember: “fargen beholdes på bokstavene med mulighet for kontrastfarge på symbolene” (se vedlegg 7). Fargepaletten i den grafiske profilen virker gjennomtenkt. Ved at et utvalg farger er til stede i alle sammenhenger blir de identitetsbyggende. Tilleggsfargene brukes for å utfylle hovedfargene (blå og sølvgrå). De gir økt variasjonsmulighet og dermed unngår man homogenitet. Ved å begrense fargebruken til maksimum tre i samme format, oppnår man et stilrent, smakfullt og stabilt design. Paletten inneholder en balansert blanding av varme og kalde farger, noe som vil kunne fungere bra i de ulike medier. Den nye fargepaletten er eksempelvis bedre egnet til å signalisere høyskolens verdier og kultur enn fargevalget på den nåværende internettsiden (se vedlegg 4).

Mønster: Det valgte rutemønsteret vil fungere som et kjennetegn for institusjonen. Ved at man bruker det gjennomgående vil man kunne observere, identifisere, memorere og gjenkalle det. Rutemønsteret kan assosieres med økonomiinstitusjonen og dens undervisning, forskning og formidling (kjerneaktivitetene). Ekstraelementet bidrar også til stabilitet i designet.

Skrifttype: Bruken av Morgan Sans sammen med logo-skrifttypen Georgia er et godt eksempel på mestring av utfordringen med å kombinere det klassiske (konservative) med det nyskapende (moderne). Bodoni skrifttypen, i logoen fra 1992, passe svært dårlig som profilskrifttype (bl.a. på grunn av lesbarhet), og NHH burde være takknemlige for Aurliens løsning angående skrifttyper. Den fete Georgia skrifttypen i Missions første logo-forslag ble forkastet. Denne fete skrifttypen kan uttrykke makt og autoritet. Jeg mener at symbolet er noe spinkelt i forhold til den fete skrifttypen i dette første utkastet som Mission vant anbudskonkurransen med (vedlegg 4).

Bilder: Det har vært mye diskusjon i merkegruppa angående bildevalg, men den endelige avgjørelsen med mennesker i fokus og plassering av dem i mest mulig naturlige situasjoner på høyskolens område fungerer bra i de to publiserte brosjyrene. Bildene får frem naturlige og troverdige situasjoner gjennom en fotojournalistisk stil som fokuserer på mennesker i varierte settinger ved høyskolen. De er derfor informative og kommuniserer relevans ved å forsterke tekstens innhold. Bildene signaliserer ærlighet og engasjement. Flertallet av bildene man tar i bruk er av kvinner, dette er fordi man håper å kommunisere med og motivere de aktuelle kvinnelige søkergruppene.

Motto: Dette elementet tror jeg kan bli aktuelt i fremtidige rekrutteringskampanjer, som

retter seg mot atferd og handling hos forbrukerne (studentene). “Muligheter” er tatt i bruk i vårens kampanje og det med suksess. Et motto kan også brukes til å kommunisere høyskolens visjon.

Maskot: Det kan tenkes at en felles maskot for hele NHH miljøet vil dukke opp, men mest sannsynlig flere år frem i tid. Den nåværende UKEN-maskoten assosieres sterkt med NHHS (studentforeningen).

7.3 Presentasjon av resultat – avviksanalysen

Syntese-figuren i bruk for å presentere resultat (se fig.4).

Forberedelser og startfasen

Trinn 1: Problemerkjennelse	Trinn 2: Utnevnelse av prosjektleder	Trinn 3: Komponere en arb.gruppe	Trinn 4: Internt info.notat og analyser
Erkjennelse pga. EQUIS-kritikk av manglende markedsavdeling, merkestrategi og dårlig profilering innenlands og internasjonalt. Det har heller ikke eksistert noe forum ved NHH for erfaringsutveksling for de ansatte i de ulike avdelingene som jobber med markedsføring og profilering. NHH ønsker å oppnå en helhetlig kommunikasjon. Kommunikasjonen skal ikke skape tvil om hvem avsender er slik at budskapene forsterker hverandre. Det har vært lite fokus på faktorene omgivelser og atferd samt at tidsbruken før tiltak har blitt igangsatt har vært noen år for mange.	Det finnes ikke en ansvarlig markeds sjef e.l. ved NHH. Utnevnelsen av prosjektleder Haukaas er preget av å være en midlertidig løsning. Arbeidet kunne vært bedre koordinert fra starten av, og toppledelsen kunne ha engasjert seg mer. Det ville ha vært en fordel med en klar og tydelig beskrivelse av prosjektlederens mandat. Det kan virke som om det har vært flere sjefer i merkegruppa. Kommunikasjonen mellom toppledelsen og Aurlien i Mission, eller merkegruppas koordinering av denne, har ikke vært optimal.	Det er ingen representant fra personalutvikling med i arbeidsgruppa. Det kan tyde på at det er for mange medlemmer i gruppa mht. effektivitet og gjennomslagskraft. Utvelgelsen av ekstern samarbeidspartner har noen mangler i forhold til syntesen: geografisk plassering, tidsbegrensninger, incentivkontrakt og konkurransefortrinn. Burde Mission ha sett og gjort NHH bevisst utfordringene ang. id.strukturen i 2003, når de lagde en varemerkebasert løsningsprogram for AFF? I NHHs strategiske handlingsprogram, fra 2004, står det at et samlet fagmiljø skal profileres helhetlig for å styrke omdømme.	(a) Det ble ikke tatt i bruk et internt notat for å informere de ansatte om den forestående id.prosessen. (b) Dette ble gjort. (c) Dette ble gjort. (d) Media og relevante representanter fra andre offentlige institusjoner inngikk ikke i intervjuprogrammet. Omdømmeundersøkelsen var f.eks. ikke ferdig før fire mnd. etter granskningene. Koordineringen av arbeidet er ikke bra. O.undersøkelsen har blitt utført av flere, og at de er ansatt ved NHH er ikke optimalt. (e) Det har ikke blitt avgjort om faktorene omgivelser og atferd er viktige for arbeidet. Og det har ikke blitt utført noen atferdsgranskning.

Den visuelle id. tar form (prosess)

Trinn 5: Presentasjon av resultat	Trinn 6: Utvikling av identiteten	Trinn 7: Lansering og introduksjon	Trinn 8: Implementering og vedl.hold
(a) Presentasjonen av res. fra trinn 4 burde ha blitt gjort av den eksterne konsulenten. Her kunne Aurlien ha forklart, begrunnet og forsvart den nye grafiske profilen. Han kunne også ha opplevd en tydelig kommunikasjon av hva vedtaket bestod av. Fordi (b) det ble i etterkant av møtet ikke produsert og distribuert noe referat. Dette referatet skulle bl.a. ha avklart hva som er den sentrale idé. Ifølge syntesen skulle så arbeidet med utviklingen av identiteten fortsette gradvis. Ved NHH gikk to brosjyrer, med bruk av profilen, i trykken allerede dagen etter møtet. Prosjektlederen ble borte fra arbeidsprosessen, og ansvaret for arbeidet i hans fravær (ca. 2 mnd.) var meget diffust.	Det ble aldri enighet om én sentral idé for identitetsarbeidet. Dette til tross for den stadige påminnelsen fra den eksterne konsulent ang. viktigheten rundt denne enigheten. Kartleggingen av endringspotensialene innen (a) atferd og (b) identitetsstruktur er blitt nedprioritert.	Ekstern lansering skjedde før den interne. Den grafiske profilen som ble tatt i bruk var ikke den endelige (logoen). Toppledelsen utnyttet ikke kommunikasjonsverdiene i lanseringen. Ledelsen kunne ha kommunisert hvem NHH er, hva NHH gjør, hvordan man gjør det og hvor man vil – og begrunne hvorfor den nye grafiske profilen bidrar. Ledelsen kunne også ha benyttet anledningen til å skape følelse av samhørighet og stolthet for høyskolens sterke symboler på lojalitet (f.eks. den endrede logoen).	Dette trinnet er en pågående utfordring for NHH. Styret skal ha møte igjen i juni 2006.

Figur 4: Avviksanalysen

7.4 Anbefalinger

Den 2. mai 2006 kom styret ved NHH sammen, i forkant ble det publisert en artikkel i internavisen ved høyskolen. I den kunne man bl.a. lese: “Arbeidet med å utvikle NHHs merkestrategi har pågått over flere år. Arbeidsgruppen som leder merkebyggingsprosjektet har nå utarbeidet en foreløpig skisse til en samlet merkestrategi for NHH, som styret skal ta stilling til” (Folkestad 2006b). Det kan tyde på at NHH-miljøet får på plass en offisiell merkestrategi i løpet av 2006, og dette er et skritt i riktig retning. Merkestrategien er foreløpig unntatt fra offentligheten.

Jeg mener man burde komme til enighet om en sentral idé ved NHH, dette vil kunne gi arbeidet med den visuelle identiteten den riktige målrettetheten. Den sentrale idé kan bidra med å skape konsekvens og sammenheng omkring handelshøyskolens merkestrategi mht. formål og kvalitet. Ifølge M. Supphellen (personlig kommunikasjon, 16. mars 2006) er den mest ideelle prosess å gradvis oppdatere den grafiske profilen (selskapsidentiteten) uten at viktige “stakeholders” biter seg merke i endringene. Ved å gjøre mindre endringer jevnlig slik at en alltid fremstår som frisk og up-to-date og med de rette assosiasjonene, slipper man utfordringene ved å ikke ha fulgt med i utviklingen og ventet for lenge med oppdateringene. I tilfeller hvor man ikke har endret profilen jevnlig, har man svekket den visuelle identiteten, og da vil det være et mer rimelig mål å endre selve oppfatningen av bedriften gjennom oppdateringene av den visuelle identiteten.

Det er nevnt tidligere i utredningen at Shell har valgt en monolittisk identitetsstruktur med suksess (vedlegg 5). Det nære samarbeidet mellom NHH, Administrativt forskningsfond (AFF) og Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) burde kunne signaliseres med bruk av en felles visuell identitet. Miljøet ute i Breivika omtaler seg selv som et stort faglig og praktisk fellesskap.

For NHH kan det anbefales å fokusere på trinn 8, og å sette inn ressurser på dette trinnets sentrale punkter: formelle og uformelle supportsystem med et langsiktig perspektiv, og fokus på implementering og vedlikehold av organisasjonens (visuelle) identitet. Det er ikke for sent å sikre en god implementering og et vellykket vedlikehold ved NHH. Markedsføring av service-merker (noe NHH delvis kan kalles) krever ekstra kvalifikasjoner – det dreier seg om å få sine medarbeidere til å gjøre merket levende, og å selv bli en personlig manifestasjon av merket – hver gang man har med “stakeholders” å gjøre (Olins 2003: 84). Et service- og produktmerke, slik som NHH, er avhengig av engasjerte og opplyste ansatte for å kunne skape en vellykket kommunikasjon gjennom kjerneaktivitetene og markedskommunikasjonen sin. Det er derfor viktig at personalavdelingen integreres i identitetsprosessen fra starten av. Det anbefales NHH å skape et samarbeid mellom personal- og markedsavdelingen, da må selvsagt en markedsavdeling

først bli til. En markedsavdeling vil kunne stå ansvarlig for at organisasjonen tar i bruk en helhetlig markedskommunikasjons og at hele NHH-miljøet deltar. Markedsavdelingen vil organisere og lede markedsarbeidet.

Aurlien mener NHH vil ha behov for å endre sin visuelle identitet om kort tid (ca. 3 år), dette for å differensiere seg selv og fremstå som mer unike. Ved å bruke det normative rammeverket, som en guide og rettesnor, vil man kunne unngå de ulike fallgruvne.

8. Kilder til svakheter og begrensninger ved utredningen

Det har vært begrenset hvor mange personer jeg har kunnet dybdeintervjue. Jeg har valgt ut de personene jeg mener er mest sentrale i prosessen. Jeg benytter anledningen til å takke alle respondentene som stilte velvillige på dybdeintervju. Jeg har ikke dybdeintervjuet Helge Thorbjørnsen, som designet omdømmeundersøkelsen, siden han er i permisjon våren 2006. Det kan stilles spørsmål til utredningens metode, intervjuobjektene er sannsynligvis ikke objektive i sine ytringer. En svakhet med utredningen kan være at veilederen min er ansatt ved NHH og at han spiller en rolle i selve prosessen. Det kan derfor tenkes at professor Supphellen ikke er 100 % objektiv i sine synspunkter. En generell utfordring i kvalitativ forskning er møtet med krav om objektivitet. En kvalitativ forsker bør være bevisst sin forståelse og subjektivitet, men dette er i seg selv en utfordring. Forfatteren føler seg relativ objektiv til caset, men jeg er student ved institusjonen. Derfor burde man være bevisst utredningens mangler angående objektivitet. Jeg har tidligere vært student ved f.eks. Handelshøyskolen BI, Universitetet i Bergen og Kunsthøgskolen i Bergen, og dette kan kanskje bidra til en objektiv holdning.

Mye av stoffet om selskapsidentitet omhandler det private næringsliv. Case-analysen omhandler en offentlig institusjon, og denne type organisasjoner er ulik de private på flere områder. Men det finnes flere likhetstrekk: samfunns- og globalutviklingen gjør det offentlige blant annet mer og mer konkurranseutsatt (se innledningen). Merkevarerledelse er full av unntak, og jeg tror ikke det finnes noen urokkelige regler innen merkevarebygging. Det finnes ingen formler som kan ta høyde for alt, og derfor vil merkevareledelse etter en oppskrift kun lykkes til et visst punkt.

Litteraturliste

- Aurlien, Ø. (Mission Design, Oslo 2005): *NHH_grafisk profil_presentasjon_200905.ppt*, upublisert manuskript.
- Baker, Michael J og John M.T. Balmer (1997): Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, MCB University Press
- Balmer, J.M.T (1995a): Corporate Identity: the power and the paradox. *Design Management Journal*, Vinter, s. 39–44.
- Balmer, J.M.T (1995b): Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21 (1), s. 24–36
- Bulletin (2005) Grafisk kamp om ny NHH-profil. *Bulletin – uavhengig studentavis ved NHH* [internett], 42 (8), s. 9. Tilgjengelig fra: <<http://www.nhhs.no/underutvalg/bulle/bullenews/forside/gamle/0508.pdf>> [Nedlastet 12. juni 2006].
- Dowling, Grahame (2001): *Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance*. New York, Oxford University Press Inc.
- Dowling, Grahame (1994): *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. London, Kogan Page.
- Engbretsen, Lars S. (2005) Må skape noe nytt. *Bulletin – uavhengig studentavis ved NHH* [internett], 42 (10), s. 6. Tilgjengelig fra: <<http://www.nhhs.no/underutvalg/bulle/bullenews/forside/gamle/0510.pdf>> [Nedlastet 12. juni 2006].
- Eng, Otto (2006): *Notat til arbeidsgruppa for økt rekruttering av kvinner til bachelorstudiet NHH*. Versjon 7, upublisert manuskript.
- Financial Times News (2005): *The Top 50 Business Schools in Europe* [internett], Financial Times. Tilgjengelig fra: <<http://news.ft.com/cms/34ddeae2-6345-11da-be11-0000779e2340.pdf>> [Nedlastet 12. juni 2006].
- Folkestad, Sigrid (2006a): Kan lære merkevarebygging av NHH. *Paraplyen – internavis for NHH-miljøet* [internett], 15. mars. Tilgjengelig fra: <<http://paraplyen.nhh.no/cgi-bin/paraplyen/imaker?id=17560>> [Nedlastet 12. juni 2006].
- Folkestad, Sigrid (2006b): Styremøte på torsdag. *Paraplyen – internavis for NHH-miljøet* [internett], 25. april. Tilgjengelig fra: <<http://paraplyen.nhh.no/cgi-bin/paraplyen/imaker?id=17790>> [Nedlastet 12. juni 2006].
- Hatch, Mary J. og Majken Schultz (2004): *Organizational Identity*. U.K., Oxford University Press.

- Heilund, Lisbeth (2005): *Styremøte 8. desember*. Paraplyen – internavis for NHH-miljøet [internett], 15. desember. Tilgjengelig fra: <<http://paraplyen.nhh.no/cgi-bin/paraplyen/imaker?id=16270>> [Nedlastet 12. juni 2006].
- Hem, Leif E. og Nina M. Iversen (2004): *How to Develop a Destination Brand Logo: A Qualitative and Quantitative Approach*. Discussion paper, Norges Handelshøyskole.
- Ind, Nicholas (1990): *The Corporate Image – Strategies for effective Identity Programmes*. London, Kogan Page.
- Jacobsen, D.I. og Jan Thorsvik (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Keller, Kevin L. (2003): *Strategic brand management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. USA, Pearson Education Inc.
- Kosslyn, S. Segar og M.C. Pani (1990): When is imagery used? *Journal of Mental Imagery*, Vinter s. 87.
- Melewar, T. C., Gareth Hussey og Nopporn Srivoravilai (2005): Corporate visual Identity: The re-branding of France Télécom. *Henry Stewart Publication – Brand Management*, 12 (5), s. 379–394.
- Norsk Designråd (mars 2006): *Det norske næringslivets holdninger til design* [internett], Norsk Designråd. Tilgjengelig fra: <<http://www.norskdesign.no/radgivning/foredrag/rapporter/holdningertildesign.pdf>> [Nedlastet 12. juni 2006].
- Olins, Wally (2003): *Wally Olins Om B®ands*. København, Børsens Forlag.
- Olins, Wally (1995): *The new guide to identity – Wolf Olins*. England, Gower Publishing Limited.
- Olins, Wally (1990): *Corporate Identity – Making business strategy visible through design*. Harvard Business School Press.
- Redaksjonen (2005): *Vi må skjerpe oss*. Paraplyen – internavis for NHH-miljøet [internett], 13. desember. Tilgjengelig fra: <<http://paraplyen.nhh.no/cgi-bin/paraplyen/imaker?id=16263>> [Nedlastet 12. juni 2006].
- Ries, A. og J. Trout (1981): *Positioning: The battle for the Mind*. New York, Warner Books.
- Rybakken, Bjørn (2004): *Visuell Identitet*. Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Schmidt, K. (1995): *The Quest for Identity*. London, Cassell.
- Selame, Elinor og Joe Selame (1988): *The Company Image: Building Your Identity and Influence in The Marketplace*. UK, Wiley (John W&Sons).
- Supphellen, Magne (2006): *NHHomdømme_executive.ppt*. Professor M. Supphellens presentasjon av NHHs kvalitative og kvantitative omdømmeundersøkelse. Upublisert

manuskript.

Van Riel, C.B. og J. Balmer (1997): Corporate Identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 5 (5/6).

Van Riel, C.B. (1995): *Principles of Corporate Communications*. London, Prentice-Hall.

Wikipedia (mars 2006): *Maskot* [internett], Wikipedia. Tilgjengelig fra:

<<http://no.wikipedia.org/wiki/Maskot>, 2. april 2006 kl.13:27> [Nedlastet 12. mars 2006].

Willumsen, U. (1991): *Fargelære*. Oslo, Ad Notam forlag AS.

1: Intervjuguiden

1	<p>Problemerkjenning og virksomhetens generelle forståelse av identitetsprogrammet</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) Hvorfor ønsket NHH å endre sin visuelle identitet? (2) Hva ønsket utdanningsinstitusjonen å oppnå med endringene? Konsekvens og sammenheng. (3) Hvilke funksjoner har et id.program (3.3)? Hvordan gikk dere frem for å finne selskapsidentiteten? (N. Inds teori om faktorer som summert gir pekepinn. (4) Hvilke uttrykk og betegnelser ble brukt i forberedelsene av prosessen? Hovedutfordringene og definisjon av det visuelle identitetsprogrammet? <p>Formål: å tilegne seg et fordelaktig selskaps image blant viktige "stakeholders".</p> <p>Subjektiv karakteristika av prosessen. Åpne spørsmål om hvor tilfreds respondenten er med hvert nivå. Hvordan synes du NHH presterte ved de ulike del prosessene?</p>
2	<p>Utnevnelse av prosjektleder</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) Var toppledelsen i organisasjonen involvert i startfasen? (2) Ga ledelsen høy prioritet og viste de engasjement for identitetsprogrammet? (3) Når igangsettingen av id.programmet var vedtatt - ble det utpekt en prosjektleder? (4) Hvilke kriterier ble brukt for å upeke den mest egnede leder? Finnes det en slik stilling i virksomheten? <p>Subjektiv karakteristika av prosessen. Åpne spørsmål om hvor tilfreds respondenten er med hvert nivå. Hvordan synes du NHH presterte ved de ulike del prosessene?</p>
3	<p>Komposisjon av arbeidsgruppe</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) Identitetslederens første arbeidsoppgave er, ifølge syntesen, å komponere arbeidsgruppa. Ble dette gjort? (2) Hvem bestod arbeidsgruppa av? (3) Hvem rapporterte arbeidsgruppa til? (4) Ble det ansatt en samarbeidspartner/konsulent/rådgiver? Og basert på hvilke kriterier ? (5) Dowlings fire aspekt ? (NB! fire individuelle svar) (6) Ble det på et tidlig tidspunkt i planleggingen av identitetsprogrammet avgjort hvilken av faktorene: produkt/serviceytelse, omgivelser, kommunikasjon og atferd, som er den viktigste ? (7) Ble fokus avgjort (internt, eksternt eller begge deler)? <p>Subjektiv karakteristika av prosessen. Åpne spørsmål om hvor tilfreds respondenten er med hvert nivå. Hvordan synes du NHH presterte ved de ulike del prosessene?</p>
4	<p>Det interne informasjonsnotat og analyser</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) Ble det interne informasjonsnotat produsert og sendt ut? (2) Strategisk analyse - var det på dette stadiet gjennomført en kartlegging av selskapets visjon,målsetning, holdning, verdier, filosofi og viktige "stakeholders"? Ble de tre generelle forhold angående strategisk analyse gjennomgått? (3) Ble en grundig skrivebordsundersøkelse gjennomført? (4) Gjorde virksomheten interne og eksterne intervjuer? (5) Ble analysearbeidet gjennomført i samsvar med det normative rammeverket – kommunikasjons-, atferds- og designgranskningen (kulturelt avhengige troselementer ulike "stakeholders" har overfor de visuelle identitetskomponentene)? (6) Hvem utførte analysearbeidet på trinn 4? <p>Subjektiv karakteristika av prosessen. Åpne spørsmål om hvor tilfreds respondenten er med hvert nivå. Hvordan synes du NHH presterte ved de ulike del prosessene?</p>

5	Presentasjon av resultat	<p>(1) Presentasjonen av handlingsforslaget mht. arbeidet utført på trinn 4 er en viktig del av prosessen.</p> <p>(2) Ble dette gjort (det er vanlig at rådgiver/konsulent gjør dette)?</p> <p>(3) Og for hvem og hvordan ble det fremlagt?</p> <p>(4) Handlingsplan: mht. det foregående punkt ble det avgjort hvilke muligheter, ambisjoner, markedsføring, posisjonering og struktur organisasjonen innehar?</p> <p>(5) Ble det laget et slikt referat (ca. én A4-side langt) med fokus på den sentrale idé (først drøftes, ev. modifiseres, diskuteres igjen og komme til enighet)?</p> <p>Alternative verktøy tatt i bruk av arbeidsgruppa for å tilegne seg forståelse og kunnskap om image/omdømme, selskapsidentitet osv. (primær- og sekundærdata).</p> <p>Subjektiv karakteristika av prosessen. Åpne spørsmål om hvor tilfreds respondenten er med hvert nivå. Hvordan synes du NHH presterte ved de ulike del prosessene?</p>
6	Utvikling av identiteten. Atferd-, struktur- og de visuelle identitetskomponentene	<p>(1) Ble identitetsprogrammet (eller deler av det) godtatt av styret og var det (dyptpløyende) enighet om vedtaket (i hele organisasjonen)?</p> <p>(2) Ble endringspotensialet kartlagt? Og var det mht. den nye sentrale idé, tidligere resultat og anbefalinger?</p> <p>(3) Ble spørsmålene ang. endring av atferd, struktur og de vis. id.komponentene nøye overveid?</p> <p>Subjektiv karakteristika av prosessen. Åpne spørsmål om hvor tilfreds respondenten er med hvert nivå. Hvordan synes du NHH presterte ved de ulike del prosessene?</p>
7	Lansering og introduksjon – formidling av visjonen	<p>(1) Skjedde den interne lanseringen før den eksterne?</p> <p>(2) Utnyttet ledelsen i organisasjonen lanseringen av den nye selskapsidentiteten til å forklare hva organisasjonen er, hvor den kommer fra, hvor den er på vei, og hvordan den nye identiteten er et skritt på veien?</p> <p>(3) Ble lanseringene utført med hjelp av profesjonelle konsulenter?</p> <p>(4) Har du inntrykk av at de ansatte står bak, støtter og forsvarer den nye identiteten?</p> <p>Subjektiv karakteristika av prosessen. Åpne spørsmål om hvor tilfreds respondenten er med hvert nivå. Hvordan synes du NHH presterte ved de ulike del prosessene?</p>
8	Implementering – få ting til å skje. Vedlikehold og risiko	<p>(1) Er den nye identiteten allestedsnærværende i organisasjonen?</p> <p>(2) Har den nye identiteten både et formelt (en ansvarlig leder, designmanualen) og</p> <p>(3) Uformelt (en gjennomgående ånd, som alle ansatte intuitivt forstår – riktig bruk av den visuelle identiteten hjelper organisasjonen til å nå sine mål) supportsystem?</p> <p>(4) Er designmanualen lett tilgjengelig (papir, intranett eller lignende)?</p> <p>(5) Overvåkes den visuelle identitet (vedlikehold)? Og støttes dette arbeidet fra toppledelsen?</p> <p>Subjektiv karakteristika av prosessen. Åpne spørsmål om hvor tilfreds respondenten er med hvert nivå. Hvordan synes du NHH presterte ved de ulike del prosessene?</p>

2: Utdrag fra NHHs strategiske handlingsprogram 2004- 2009

Tilgjengelig fra: <<http://www.nhh.no/omnhh/strategi/strategi-04-09/del4.html>>

[Nedlastet 12. juni 2006]

1. Strategisk fundament for NHH-miljøet

Visjon: NHH-miljøet skal være ubestridt ledende i Norge på de økonomisk-administrative fagområdene og være et klart førstevalg som studiested og kompetansesenter. **NHH-miljøet skal være blant de fremste i Europa på sine områder.**

Virksomhetsidé: NHH-miljøet skal gjennom forskning, utdanning og formidling utnytte sin faglige kompetanse og posisjon til beste for verdiskaping og samfunnsutvikling.

Utdyping av virksomhetsidéen (...)

5 kjerneverdier

Dyptpløyende og nyskapende

Åpen og relasjonsbyggende

Relevant og løsningsorientert

Med høy integritet

Mangfoldig og helhetlig

Utdypning av NHH-miljøets fem kjerneverdier

(...)

4. Utvikling av samlet kompetansemiljø

4.a NHH, AFF og SNF som helhetlig miljø

NHH, AFF og SNF utgjør til sammen et betydelig nasjonalt kompetansemiljø i økonomisk-administrative fag. I handlingsprogrammet legges det opp til at miljøet skal utvikles videre i retning av et helhetlig økonomisk-administrativt kompetansemiljø som skal være det ubestridt ledende av sitt slag i Norge.

Hovedmål

Enhetene innenfor NHH-miljøet skal sammen være Norges ledende kompetansemiljø i de økonomiskadministrative fag

Delmål

(...)

Profilering av NHH-miljøet som et samlet fagmiljø skal styrke miljøets omdømme som et nasjonalt kompetansemiljø

Tiltak

Bedre utnyttelsen av merkenavnet NHH i felles profilering av virksomhetene

Innenfor oppdragsvirksomheten, legge særskilt vekt på oppdrag som involverer hele NHH-miljøet (større utviklingsprosjekter, bedriftsavtaler m.m.)

Styrke kommunikasjon og koordinering mellom fagmiljøer innenfor de ulike enhetene

Vurdere og implementere tiltak for bedre samlet ressursutnyttelse

4.b Kvalitetssikring og kvalitetsutvikling

(...)

4.c Bedriftskultur

Hovedmål

NHH-miljøet skal ha en bedriftskultur som fremmer helhetstenking og gjennomføringsevne

Delmål:

Fremme fellesskapsfølelsen og lojaliteten til NHH som institusjon

Fremme forståelsen av kjerneverdiene som virksomheten bygger på

Inkludere og synliggjøre en internasjonal orientering i bedriftskulturen

(...)

Hovedmål

Enhetene i NHH-miljøet skal ha styrings- og ledelsessystemer som fremmer kvalitet, kreativitet og nyskaping, og som sikrer ansvarlig og god ressursutnyttelse

(...)

4.f Merkebygging - NHH som merke

Hovedmål

NHH som merke skal fremme oppfatningen av NHH-miljøet som Norges ledende innen økonomisk-administrative fag og formidle de grunnverdier som miljøet står for

Delmål

Bruk av NHH som merke skal bidra til

å formidle og tydeliggjøre kjerneverdiene og helheten i disse

å fremme kjennskap til NHH-miljøet i inn- og utland

Tiltak

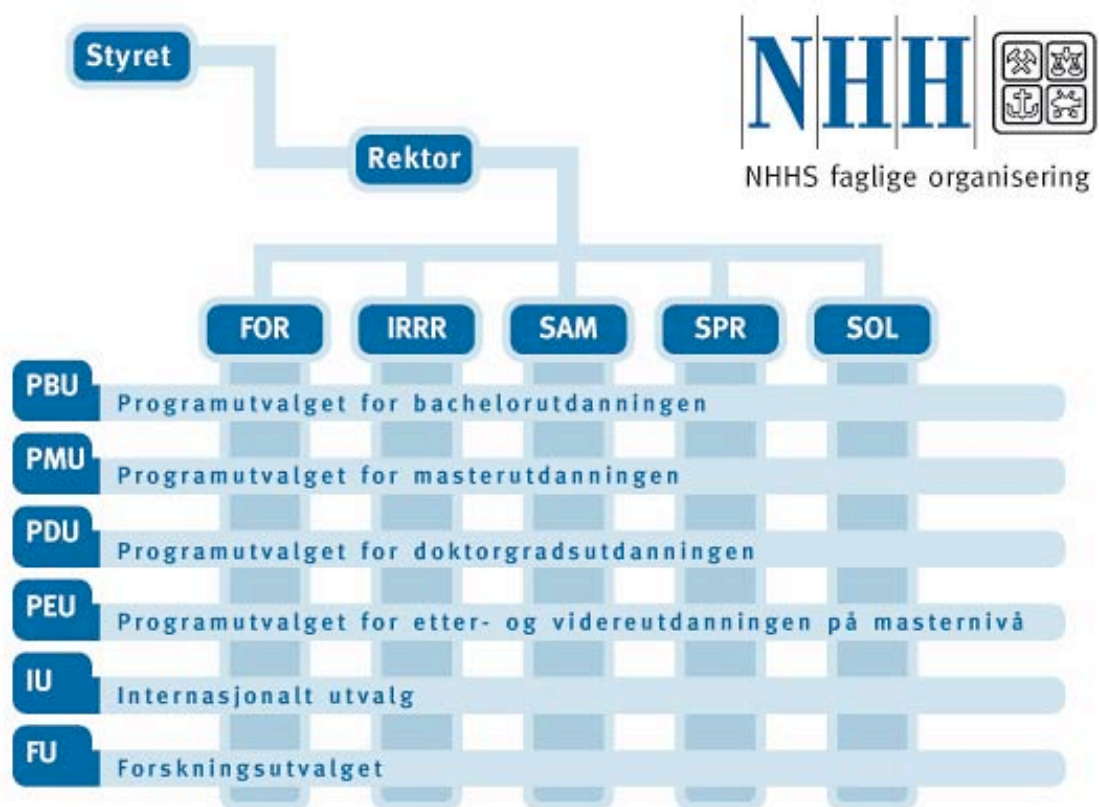
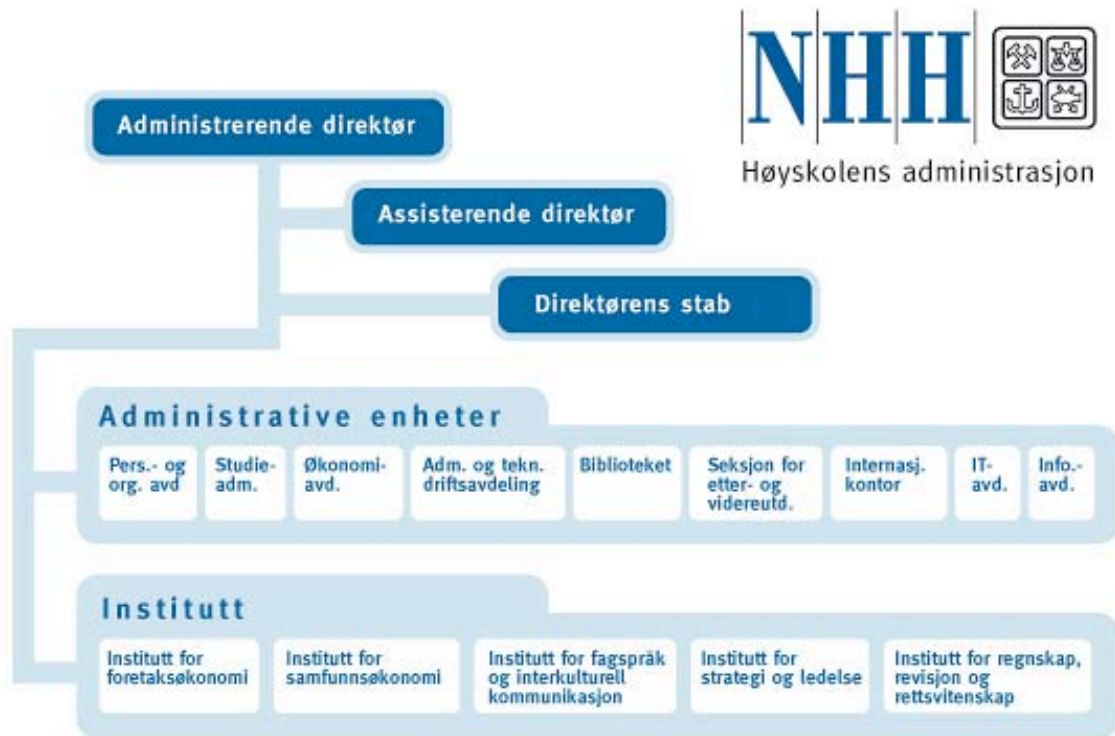
Tilrettelegge og eventuelt supplere eksisterende kunnskap om hvordan merket og produktene oppfattes i markedet og sette inn relevante tiltak for informasjon og profilering

Vurdere alternative organisasjonsløsninger for merke- og markedsansvar i NHHs organisasjon

Utarbeide et opplegg for presentasjon av kjerneverdiene og internalisering av disse

3: Organisasjonskart NHH. Tilgjengelig fra:

<http://www.reinelinjer.no/default.asp?AID=331&ID=36&K=4> [Nedlastet 12. juni 2006]



4: NHH-miljøets logoer



(a) NHH-symbolet (1958):
Det originale synbolet til NHH.
Designet av B. Tømmerbakke,
student ved NHH på midten av
1930-tallet.



(b) Utkast:
Dette er Missions første utkast
i konkurransen om å bli NHHs
partner i utformingen av den nye
grafiske profilen.



(c) NHH-logo:
Dette er versjonen som ble brukt
i brosjyrematerialet desember 2005.



(d) NHH-logo:
Her er den endelige logoen.
Med den blåfargen det til slutt
ble enighet om.



(e) Internett -logo:
Denne logo-versjon har jeg designet.
Med et bevisst brudd på retningslinjene i den
grafiske profilen (beklager). Fargene som er
brukt er henter fra internett: <http://www.nhh.no>



(f) NHH-logo:
Den nye logoen fra 2006 i kontrast-
farger, m. mørkeblå bakgrunn.

(g) AFF-logoen:
Før 2003.



(h) AFF-logoen:
Etter 2003.



(i) Logo (1992):
NHHs gamle
logo.



5: Shells logo – utviklet over mange år



1900



1904



1930



1948



1955



1961



1971

6: Utdrag fra EQUIS- rapporten

Avsnitt 1

NHH is of high quality in its current core activities, even if there is much to be done to be able to meet future challenges. Full accreditation is recommended on the grounds of the excellent education and research capability being practised by an integrated faculty.

NHH is a very distinguished and highly regarded institution. Even if it can be regarded as a young institution, NHH has a very distinctive corporate culture and believes in strong values which are visible in the student, the faculty and alumni bodies.

Avsnitt 2

No focused attempt to raise the school's profile amongst corporations outside of Norway seems to exist. There does not seem to be a clearly thought through goal of doing so, nor of how to go about it, let alone about how to resource up to do so. This state of affairs will lead to NHH becoming relatively weaker in its home market, as that market continues to be connected with the wider world where suppliers are becoming more sophisticated in their global and local client relationships.

NHH has no marketing department, to focus on presenting the school to the world beyond Norway, and on presenting the school to its Norwegian corporate clients.

Avsnitt 3

Without question the School is respected by all we met for its top quality dedication to research and education and on the international scene, NHH is well known for its research. It is known more as a school of economics than as a business school. This is the core of its Brand, and it needs developing as such.

As for every leading business school trying to get an international ranking, brand image and brand management is crucial. The school is often known as the NSEBA, the Norwegian School of Economics and Business Administration. The Norwegian label of NHH has been chosen as the sole brand name for the school. This wise decision must be now implemented. Loyalty to the school, from several stakeholders, is very high. It should be transformed into brand loyalty.

Appointing a Marketing Director, to expand the School in the directions it has chosen, is an essential step. The task of this Marketing Director should be:

- Develop the brand
- Increase international visibility
- Organise relations between NHH and its clients
- Develop an internal marketing strategy
- Become a member of the NHH Board and the Growth and Relationship Committee

**# 7: Personlig kommunikasjon med Asle Haukaas, mars 2006. Upublisert manuskript
Utdrag fra styresaksnotat 8.desember 2005:**

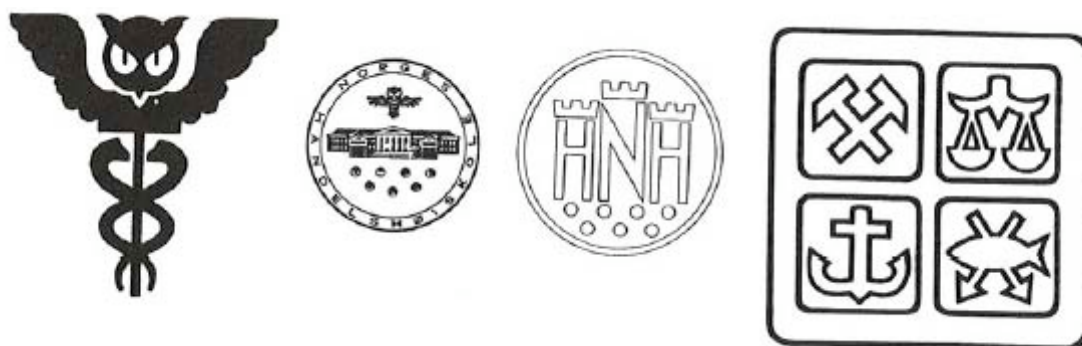
Nytt grafisk profilprogram for NHH

NHHs konkurranse om grafisk profil og vårt påfølgende samarbeid med designbyrået Mission er nå utkrystallisert i forslag til nytt grafisk profilprogram inkludert en justert logo for NHH. Det er nå ønskelig å få styrets godkjenning av programmets retning og formspråk før det ferdigstilles og tas i bruk. En siste versjon er fortsatt under utarbeidelse og vil bli presentert på styremøtet.

Deadline for arbeidet med profilprogrammet har vært utformingen av NHHs nye rekrutteringsmateriell overfor studiesøkende. Dette innebærer blant annet ny stand med plakater, brosjyrer, jakker med mer som er forventet brukt i 2-3 år framover. Dette materiellet er nå under utvikling med tanke på utdanningsmesser fra januar av.

Arbeidet med profilprogrammet er utført i nært samarbeid mellom fagmiljøet i merkevareledelse og markedsføring på institutt for strategi og ledelse (SOL) og informasjonsavdelingen. I tillegg har de mest berørte administrative avdelingene samt representanter for fagstab og studenter deltatt i juryen for den grafiske konkurransen og i merkebyggingsgruppens vurderinger av resultatene av samarbeidet med Mission. Til sammen har deltagerne bred kompetanse i merkevareledelse, utvikling av grafiske profiler og logoer samt praktisk erfaring med informasjons- og markedsføringsarbeid ved NHH.

Dagens logo har vært benyttet ved høyskolen siden 1958. Trolig ble strekene mellom bokstavene føyd til på et senere tidspunkt. Forut for 1958 har høyskolen brukt ulike logoer:



Ser vi på andre europeiske handelshøyskoler ser vi en rik bredde i bruk av logoer fra mer klassiske logoer til enkle, modernistiske grafiske uttrykk:



Grafisk konkurranse

Proessen rundt kortfattet beskrevet i vil vi gjengi noen av de mest sentrale betraktninger juryen og senere merkebyggingsgruppen har gjort seg.

konkurransen ble en melding til styret foran siste styremøte. Herunder

Forut for konkurransen ble det holdt en felles introduksjonsdag for de fire deltakerne. Her ble det vektlagt at NHH ønsker å fremstå i en mer moderne innpakning som forsterker skolens posisjon i utdanningsmarkedet. Profilen bør ha "konservativt", moderne utseende. Det er ikke meningen å utvikle en ny logo for NHH, men dagens logo kan forenkles og modifieres/moderniseres. Tilbydere må likevel ta høyde for at dagens logo kan bli stående. For at skolens styre skal kunne godta en helt ny og revolusjonerende logo, må det foreligge meget gode grunner for dette. En modernisering av eksisterende logo vil være lettere å få aksept for.

De fire kandidatene ble utfordret følgende punkter:

- Hvordan skal NHH fremstå og hvorfor (strategi)
- Logobruk ny / gammel / modifisert
- Designlandskap
- Fargeprogram
- Typografi
- Illustrasjoner / fotografier
- Internett / trykksaker
- Merkantile trykksaker

Alle de fire innsendte bidragene har gitt verdifulle innspill til hvordan NHH bør framstå i sin visuelle profil ut fra strategisk handlingsprogram og våre kjerneverdier. I sine strategiske vurderinger har de gitt innspill som er nyttige for merkebygging. Tre har vektlagt strategiske vurderinger høyt, mens det siste firmaet tok en mer kunst- og idéhistorisk tilnærming til NHH som en modernistisk institusjon.

De konkrete anbefalingene med hensyn til profilprogram, sprikte mer mellom deltagerne.

Missions forslag var det som avvek minst fra NHHs eksisterende logo, men med framlegg om et sterkere formspråk, løsrivelse mellom bokstaver og historiske symboler og aktiv bruk av utsagn fra alumni og andre om NHH.

Orangeriets forslag til ny logo og eksempel på billedbruk:



Bilder og Bokstaver: Mulig logo-familie for NHH-miljøet:



Fasetts forslag til ny logo:



Missions 1. forslag:



Bakgrunn for Missions forslag

Mission benyttet assosiasjonene fra de foreløpige resultatene av omdømmeundersøkelsen til å si noe om hva NHH bør ta sikte på å forsterke, beholde eller distansere seg fra.

Assosiasjonsnettverket til NHH hjelper oss i å tydeliggjøre posisjonen.		
Forsterke <ul style="list-style-type: none">• Prestisje• Bergen• Internasjonal• Forskning• Dyktige studenter• Bra miljø• Nyskapende	Beholde <ul style="list-style-type: none">• Økonomi• Hardt arbeid• Krevende• God skole• Serios• Tungt faglig• Gratis	Distansere <ul style="list-style-type: none">• Pappagutter• Snobbete• Penger• Kapitalistisk• Klassisk/gammeldags

Kjerneverdiene forhold til differensierende, (tilhørende sektoren) eller nær selvfølgelige.

ble også problematisert i hvorvidt de fant dem kategoridrivende

De fem definerte kjerneverdiene for NHH må også tas hensyn til.

Differensierende:	?
Kategoridrivende:	Dyptpøyende og nyskapende Med høy integritet Mangfoldig og helhetlig
"Skulle bare mangle":	Relevant og løsningsorientert Åpen og relasjonsbyggende

Alle firmaene i konkurransen uttrykte skepsis først og fremst til antallet kjerneverdier i strategiprogrammet, men også til hvordan de er formulert. Dette er ikke nødvendigvis et problem med selve kjerneverdiene, men viser at de må videreutvikles slik at det blir klart hvordan en eksempelvis skal være dyptpøyende og nyskapende.



Mission har senere utdypet dette i et kort notat om merkeidé for NHH (se vedlegg). Hovedessensen her er at det er mennesker som kommer i første rekke på NHH, og at vi skal tilrettelegge for at disse får fordype seg og utvikle seg både faglig og sosialt. Tilbudet er unikt i Norge og blant de beste i Europa.

Dette er modifisert i interne diskusjoner, da den engelske tittelen Mission har satt på dette – Putting People in Business – gir et godt inntrykk av hvordan NHH-ere kan bidra til næringslivet, men i norsk oversettelse blir det et vel hardt fokus på det forretningsmessige. Hvor er forskningen, hvor er verdiskapningen og samfunnsutviklingen i dette, jamfør virksomhetsidéen? For arbeidet med studierekrutteringsmaterieill er en i samarbeid med Mission kommet fram til at en vil fokusere på mulighetene NHH tilbyr. Det omfatter både de mange tilbudene som student; faglig, sosialt og utvekslingsmessig, og mulighetene NHH gir i ettertid i arbeidsliv og for videre utvikling.

I sitt 2. forslag har Mission foreslått mye kraftigere bokstaver som er spesielt tilegnet NHH. Det skal gi NHH eiendom til bokstavene og gjøre dem vanskeligere å kopiere. Etter en første begeistring har interessen for dette forslaget kjølnet.

Logo-test

I samråd med fagmiljøet ble det lagt ut en logo-test på Paraplyen som ansatte, studenter og alumni ble invitert til å delta i. I testen utformet av Magne Supphellen ble en bedt om å rangere 4 ulike versjoner varierende fra dagens logo, Missions 1. forslag, et forslag a la gullbokstavene på høyblokka og Missions 2. forslag.

Hensikten med testen var ikke at det er en demokratisk avgjørelse å velge logo, men å sjekke ut identifisering til logoforslag og aksept for endringsgrad blant viktige grupper som står NHH nær. Slik testen ble presentert antok vi at flertallet ville ønske en uendret logo, mens vi var mer usikre på om dette var et spørsmål som ville engasjere folk i sterk eller mindre grad. Deltakerne ble spurt om hvor sterkt de identifiserte hver kjerneverdi med logoforslagene.

Responserne var overveldende med 550 svar (og flere klager etterpå over at undersøkelsen ble avsluttet for tidlig). Mange av svarerne har i tillegg benyttet muligheten til å sende rike kommentarer.

Holdningene til logoen fordeler seg som følger (skala fra 1 – 7):

Missions 1. forslag	3.17
Missions 2. forslag	2.66
”Gullbokstavene”	3.00
Dagens logo	5.36

Magne Supphellen har i analysen funnet det samme mønsteret for ansatte, alumni og studenter. Splitter vi analysen på høy og lav identifikasjon med NHH, finner vi at de med høy identifikasjon er enda mer ekstreme i favør av den gamle (gammel logo scorer 5.91, de øvrige fra 2.46-3.00) enn de med lav identifikasjon.

Analysene av hvorvidt logoene avspeiler verdiene følger omtrent samme mønster. Den gamle signaliserer verdiene klart best i følge alle våre deltagere. Her har vi nok med en såkalt halo-effekt å gjøre, dvs at den positive totaloppfatningen av den gamle logoen smitter over på vurderingen av egenskapene til å signalisere verdiene. Scoren for den gamle logoen er særlig mye høyere enn for de andre logoforslagene når det gjelder verdien integritet. Dette er i seg selv en indikator på at logoer er noe som rører ved deltagerens NHH-identitet.

Supphellens konklusjon er at forskjellene mellom gamle og nye alternativer er dramatiske selv om det var å forvente at en gammel logo scorer godt i en slik test. Dette peker i retning av at vi kun bør gjøre mindre justeringer i den gamle logoen. NHHs framtidige merkebygging vil i høy grad bygge på våre ansatte og studenter, og det er da viktig at måten vi uttrykker oss på også visuelt er innenfor hva de føler seg komfortable med og hva de identifiserer seg med.

Konklusjon

NHH er best tjent med å få et nytt helhetlig profilprogram som bygger på en logo nær dagens. Dagens logo har en del svakheter som ikke gjør den veldig godt egnet til framtidig merkebygging for NHH-miljøet, og disse bør rettes opp.

Dette innebærer at logoen rentegnes og forenkles. Videre løses den opp slik at de tre bokstavene og de historiske elementene kan brukes hver for seg eller alene. *Fargen beholdes på bokstavene med mulighet for kontrastfarge på symbolene.*

Det grafiske formspråket blir mer bastant og pågående uten å være for selgende og påtrykkende. Bildefokus skal være på mennesker.

Tidsperspektiv og graden av endringer taler for at det nye grafiske programmet innføres i bruk over litt tid. Det er ikke tjenlig å gjøre et brått skifte. Det vil også være det beste valget av økonomiske hensyn da endringskostnadene med dette vil bli betydelig redusert og i de fleste tilfeller kunne tas når det likevel ville vært gjort.

Logoendringer medfører alltid kostnader. De største kostnadene er trolig knyttet til fysisk utskifting av logo på vegger og skilt, særlig på utsiden. Forespørsler til driftsbetjeningen har vist at det er ønsket der om oppgradering av skiltingen inn på NHH-området. En forventer å kunne spare noe på å gå over til elektroniske maler for brevark, enklere rutiner for bestilling av visittkort mm.

Det er enighet mellom NHH, SNF og AFF at det skal nedsettes en gruppe som ser på alle spørsmål knyttet til visuelt uttrykk og felles merkebygging for NHH-miljøet. NHHs vil følge skolen som tidligere.

Forslag til vedtak:

Styret gir sin tilslutning til det foreslått nye grafiske profilprogrammet for NHH.

Profilprogrammet innebærer at dagens logo justeres ved at den rentegnes og forenkles i tråd med forslaget fra merkebyggingsgruppen og Mission. Det innebærer at logoen endres til noe mellom dagens logo og Missions første forslag på side 4.

Styret ønsker at den nye grafiske profilen innføres over tid på alle former for visuell kommunikasjon og alt materiell fra NHH. Profilprogrammet skal brukes i kommunikasjon fra NHH av alle ansatte.

Ragnar Fagereng

Asle Haukaas