

Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 31161

Bacheloroppgave - Merkevarerstrategi

Bacheloroppgave

Innholdsmarkedsføring - Innenfra og ut

7 7  
† u  
u

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

HANDELSHØYSKOLEN BI 2016

Tom Victor Franzén / Terje Flaten

# CONTNT

BACHELOR-  
OPPGAVE

INNHOLDSMARKEDSFØRING / INTERN KOMMUNIKASJON / OMDØMME



## CONTENT MARKETING

*«Vi komponerer ikke en historie,  
vi finner en historie.»*  
- Christopher Øyen

## SOCIAL EMPLOYEES

*«Ansatte kan ha en rolle i å lage  
eller dele innholdet, og skape  
engasjement på lokalt nivå.»*  
- Kathrin Myrvang

CULTURE EATS STRATEGY  
FOR BREAKFAST!



6 000980 911046 >

# Forord

Denne bacheloroppgaven avslutter vår treårige bachelorgrad i Markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI, Oslo. Vår fordypning er i Merkevarestrategi. Vi har her valgt å skrive om innholdsmarkedsføring i et internt perspektiv som en sentral del av bedriftens totale merkevarestrategi.

Vi ønsker å takke vår veileder Elisabeth Falck for gode råd og å alltid være tilgjengelig gjennom hele prosessen. Vi må også rette en stor takk til Tove Arnesen, Johanna Kosanovic og Mari Lønne hos Nespresso som var villige til å samarbeide og distribuere vår spørreundersøkelse via sine interne kanaler. Vi må følgelig også takke alle i Nespresso og Fresh Fitness som har tatt seg tid til å svare på undersøkelsene våre.

Mange av de næringsdrivende vi har kontaktet angående intervjuer har valgt å ikke svare på våre henvendelser. Derfor ønsker vi å rette en stor takk til alle som har stilt til intervju: Per Halvorsen og Kathrin Myrvang hos Redink, Rikke Warud og Damir Dunderovic hos Plapre og Christopher Øyen hos Spoon. De har vært svært samarbeidsvillige, og de har alle sammen svart oss utrolig kjapt på våre henvendelser og bidratt stort til oppgaven vår med sin faglige ekspertise.

Prosesen med denne oppgaven har vært svært interessant og lærerik.

Innholdsmarkedsføring er et nytt begrep for mange, til tross for at konseptet har eksistert i lang tid. Vi håper at arbeidet vårt kan belyse temaet for andre og være et godt faglig bidrag til temaet «Innholdsmarkedsføring». Vi tror alle emner vi har berørt i denne oppgaven; Innholdsmarkedsføring, omdømme og identitet, merke-relasjoner, «Why»-kommunikasjon, E-learning og «Social Employees» kommer til å være høyaktuelle virkemidler for å bygge sterke merkevarer i fremtiden. Vi håper andre kan dra nytte av og la seg inspirere av våre funn.

Oslo, 30. mai 2016



Terje Flaten



Tom Victor Franzén

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>I</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>II</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>IV</b>
<b>Del 1 – Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1 – Bakgrunn for valg av oppgave .....	1
1.2 – Problemstilling .....	1
1.3 – Oppbygging av oppgaven .....	1
<b>Del 2 – Teori</b> .....	<b>2</b>
2.1 – Innholdsmarkedsføring .....	2
2.1.1 – Historie .....	2
2.1.2 - De 5 hovedsøylene .....	3
1: Redaksjonelt innhold .....	3
2: Understøttes av markedsføring .....	4
3: Drevet av kundeatferd .....	5
4: Multikanal .....	5
5: Konkret målgruppe .....	6
2.3 – Omdømme .....	7
2.4 – Merkerelasjoner .....	10
2.4.1 – Gjensidighet mellom aktive parter .....	11
2.4.2 – Flerdimensjonalt innhold .....	11
2.5 – Kommunikasjon .....	12
2.5.1 – Why – How – What .....	13
2.6 – Læring .....	15
2.6.1 – «E-learning» .....	15
«Learning Management Systems» .....	16
2.7 – Social Employees .....	16
<b>Del 3 – Metode</b> .....	<b>18</b>
3.1 – Kvantitativ metode .....	18
3.1.1 – Validitet .....	19
Overflatevaliditet .....	19
Innholdsvaliditet .....	19

<i>Begrepsvaliditet</i> .....	20
<i>Statistisk konklusjonsvaliditet</i> .....	21
<i>Reliabilitet</i> .....	22
3.2 – Kvalitativ metode .....	23
<b>Del 4 – Analyse</b> .....	<b>24</b>
4.1 – Analyse: Spørreundersøkelse hos Nespresso .....	24
4.1.1 – Kunnskap og engasjement .....	24
4.1.2 – Læring: Ulike formater og kanaler .....	25
4.2 – Analyse: Spørreundersøkelse hos Fresh Fitness .....	27
4.2.1 – Kunnskap og engasjement .....	27
4.2.2 – Læring: Ulike formater og kanaler .....	28
4.3 – Analyse: Ekspertintervju med Redink .....	29
4.3.1 – Content i et internt perspektiv .....	30
<i>En ekstern-intern overbygning</i> .....	30
<i>Moelven – Et case</i> .....	31
4.4 – Analyse: Ekspertintervju med Plapre .....	32
4.4.1 – Content i et internt perspektiv .....	34
4.5 – Analyse: Ekspertintervju med Spoon Agency .....	34
4.5.1 – Content i et internt perspektiv .....	36
<i>Fremtidig utvikling av content internt</i> .....	36
<i>Vinmonopolet – Et case</i> .....	37
<b>Del 5 – Refleksjon og oppsummering</b> .....	<b>38</b>
5.1 – Oppsummering av teori .....	38
5.2 – Oppsummering av analyser .....	39
5.2.1 – Oppsummering av kvantitative analyser .....	40
5.2.2 – Oppsummering av kvalitative analyser .....	40
<b>Del 6 – Konklusjon og evaluering</b> .....	<b>42</b>
6.1 – Egne tanker og konklusjon .....	42
6.2 – Evaluering og kritikk av egen oppgave .....	43
<b>Kilder</b> .....	<b>44</b>
<b>Oversikt over vedlegg</b> .....	<b>46</b>



# Sammendrag

I denne bacheloroppgaven ønsker vi å sette nytt lys på et moderne begrep:

Innholdsmarkedsføring, eller Content Marketing. Vi ønsket å skrive om noe som er lite dekket av eksisterende litteratur og komme med et reelt bidrag til emnet.

Derfor har vi valgt å se på potensialet for å benytte seg av innholdsmarkedsføring mot ansatte, altså rettet internt i en organisasjon. Vår problemstilling er:

*Hvordan kan man styrke merkevarens omdømme ved hjelp av innhold rettet internt i en organisasjon?*

For den teoretiske forankringen av emnet, bruker vi i denne oppgaven innholdsmarkedsføringens 5 hovedsøyler som et rammeverk. For å svare best mulig på problemstillingen har vi også trukket frem teori om omdømme, med hovedvekten på å bygge omdømmet fra innsiden og ut, fra identitet til omdømme. Videre i teoridelen løfter vi fram egenskaper ved merkerelasjoner, «Why-kommunikasjon», læring og E-learning og Social Employees. Alle disse temaene er relevante for å besvare vår problemstilling.

Vi har benyttet oss av både kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativt har vi gjort interne undersøkelser blant de ansatte hos Nespresso og Fresh Fitness for å undersøke deres stolthet for arbeidsplassen og læringsvillighet knyttet til deres bedrift, bransje og produkt. Resultatene her viste en stor vilje til å lære og tydelig stolthet over sin arbeidsplass. Kvalitativt har vi gjort tre ekspertintervjuer med representanter fra tre dyktige content-byråer: Redink, Plapre og Spoon.

Hovedfunnene våre indikerer at innholdsmarkedsføring med fordel kan benyttes internt dersom det gjøres riktig. Dette vil bidra til å styrke merkevaren fra innsiden og ut.

Vår konklusjon er at innholdsmarkedsføring kan styrke merkevarens omdømme gjennom å påvirke organisasjonsidentiteten. Innhold kan f.eks. være lærerikt og distribueres internt gjennom LMS, som på denne måten gir Social Employees den nødvendige ekspertisen for å være troverdige talspersoner. Innhold internt kan også være inspirerende og dreie seg om «Why-kommunikasjon», å tydeliggjøre ansatte og historiefortelling. På denne måten bygger man merkevaren ved hjelp av innhold, fra en sterk identitet som kjerne til et sterkt og godt omdømme. Vi tror og håper at flere vil få øynene opp for denne bruken av innhold i tiden som kommer.

# Del 1 – Introduksjon

## 1.1 – Bakgrunn for valg av oppgave

I denne oppgaven har vi valgt å skrive om innholdsmarkedsføring som merkevarestrategi. Dette er et tema vi interesserer oss mye for på grunn av dets aktualitet og relevans i praksis. Vi ønsket å skrive om noe som ikke har vært skrevet så mye om før for å forsøke å tilføre noe nytt og gjøre oppgaven mer interessant både for oss selv og for leserne. Innholdsmarkedsføring er et begrep som ofte forbindes med ekstern kommunikasjon, mot kunder. Det er dette som i stor grad dekkes av bøker, blogger og annen litteratur. Vi ønsker å sette et internt perspektiv på saken, og se hvilken effekt man kan få av å ta i bruk former for innholdsmarkedsføring internt i bedriften. For å se på dette kommer vi til å undersøke teorier om omdømme, relasjoner, kommunikasjon m.m. Videre ønsker vi gjennom kvalitativ og kvantitativ analyse å belyse mulighetene for å bruke innholdsmarkedsføring internt og effekten dette kan ha på bedriftens omdømme.

## 1.2 – Problemstilling

Når man driver med merkevarestrategi må man først og fremst forstå seg selv, før man kan utarbeide en eksternt rettet strategi og bygge sin merkevare. Produktet må fungere optimalt, og de ansatte må være engasjerte og forstå produktet. For å oppnå dette må man ha en god internkommunikasjon i bedriften, og vi ønsker å se på mulighetene for å bruke innholdsmarkedsføring ikke bare ut mot forbrukere, men innad mot de ansatte. Med bakgrunn i dette har vi formet problemstillingen:

*Hvordan kan man styrke merkevarens omdømme ved hjelp av innhold rettet internt i en organisasjon?*

## 1.3 – Oppbygging av oppgaven

I del 2 av oppgaven tar vi for oss teorier om de nevnte temaene hver for seg: Innholdsmarkedsføring, omdømme, kommunikasjon, og merkerelasjoner. Vi skriver også om «E-learning» og «Social Employees». Deretter redegjør vi for kvalitativ og kvantitativ metode i del 3, og analyse i del 4. Etter dette har vi lagt inn en refleksjonsdel hvor vi ser på sammenheng mellom ulike deler av teori vi har trukket frem og funn fra analysene.

# Del 2 – Teori

## 2.1 – Innholdsmarkedsføring

Innholdsmarkedsføring, eller Content Marketing, er en form for markedsføring hvor man i stedet for å fokusere på salg, legger vekten på å skape relevant og verdifullt innhold for å tiltrekke seg kunder, engasjere og skape relasjoner til en spesiell målgruppe<sup>1</sup>. Det dreier seg om å skape et innhold som treffer mottakerne, og har som hensikt først og fremst å skape relasjoner. Salgsfokuset dempes, men målet er naturligvis å skape langvarige kundeforhold og salg som et senere steg i prosessen. Innholdsmarkedsføring er ikke noe nytt, men har fått en økning i betydning og omfang de siste årene. Vi vil begynne med en tidslinje som illustrerer noe av innholdsmarkedsføringens frammarsj de siste 200 årene. Deretter skal vi sentrere den teoretiske delen om innholdsmarkedsføringen rundt *De 5 hovedsøylene for innholdsmarkedsføring*<sup>2</sup>. Disse er opprinnelig fra contentmarketinginstitute.com, og er også gjengitt på norsk hos *markedsheltene.no*<sup>3</sup>, pushpull.no, samt foiler fra faget *Merkevarestrategi* ved Handelshøyskolen BI, 2015. Vi vil bruke disse søylene ikke bare som 5 kjennetegn, men også som struktur for hele den teoretiske forankringen av innholdsmarkedsføring. Det vil si at vi kommer til å trekke inn teori fra et bredt spekter av kilder, og plassere dette innunder de 5 hovedsøylene. Men først skal vi redegjøre kort for historien bak innholdsmarkedsføring.

### 2.1.1 – Historie

Innholdsmarkedsføring som metode er ingen ny måte å markedsføre seg på. Innholdsmarkedsføring går langt tilbake i tid. En av de første eksempler på moderne innholdsmarkedsføring er kundemagasinet til John Deere som ble publisert i 1895 under navnet *The Furrow*. Magasinet hadde som mål å utdanne kunden i ny teknologi og hvordan den kan brukes for å lykkes bedre i deres virksomhet. Innholdsmarkedsføringen bygges på prinsippet om at «Er din kunde suksessfull, blir du suksessfull»<sup>4</sup>. *The Furrow* er nå tilgjengelig i mer enn 40 land og på 12 ulike språk. På starten av 1900-tallet lanserte Michelin Dekk en guide for

---

<sup>1</sup> Fure, Paal, 2015: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*

<sup>2</sup> Pulizzi, Joe, 2013: *The Five Pillars of Content Marketing – The Ultimate Definition*

<sup>3</sup> Førsund, Erlend, 2013: *Hva er innholdsmarkedsføring / content marketing*.

<sup>4</sup> Moon, Garrett, 2013: *The Real History of Content Marketing*



å hjelpe bilister til å finne veien, få service på bilen og et hotell å sove på. Etter at 35.000 kopier ble delt ut gratis, begynte de å selge guiden og gikk i overskudd på dette. I 1926 introduserte de også stjerner for å markere god mat, og dette var starten på det vi i dag kjenner som Michelinguiden<sup>5</sup>.

I 1904 introduserte Jell-O Corporation en kokebok som beskrev kreative måter å bruke deres produkt på. Allerede to år etter lanseringen kunne de se en salgsøkning på over 1 million dollar. På midten av 60-tallet lanserte grunnleggeren av Nike, Bill Bowerman, et hefte om løping. Hftet ble kalt "Jogging", og hadde som mål å hjelpe den gjennomsnittlige amerikaneren å komme i form gjennom løping. Senere i tid, i 2006, lanserte de også Nike+<sup>6</sup>. Dette er et samarbeid mellom Nike og Apple, og er ment til å hjelpe brukeren å kartlegge sine løpeturer og holde oversikt over progresjon. Den mest vanlige distribusjonsformen for innholdsmarkedsføring har vært gjennom print og tradisjonelle medier. Teknologisk fremgang og mulighet for distribusjon gjennom digitale og sosiale kanaler har derimot gjort innholdsmarkedsføring langt mer utbredt enn tidligere, og åpnet for mange nye muligheter.



### 2.1.2 - De 5 hovedsøylene

#### 1: Redaksjonelt innhold

Redaksjonelt innhold dreier seg om å skape innhold som er av verdi for kunden. Innholdet må være lærerikt, informativt, inspirerende eller underholdende. «Stop behaving like a brand, start behaving like a publisher» skrives det i *Dentsu Aegis Quarterly*. Det handler altså om å finne og skape innhold som er verdifullt for kunden for å tiltrekke seg kunder, skape engasjement og etablere dype relasjoner. Så lenge innholdet oppleves verdifullt, er ikke leseren så opptatt av om en bedrift knytter sitt merkenavn til innholdet. Dette er prisen kunden er villig til å betale for gratis innhold som er personlig relevant<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Hayler, Andy: *History of Michelin guide*.

<sup>6</sup> Content Marketing Institute: *A Brief History of Content Marketing*

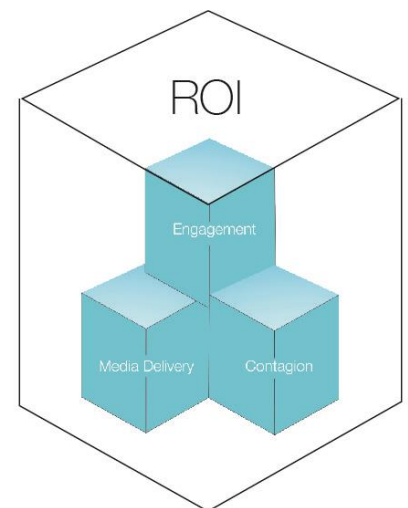
<sup>7</sup> Fure, Paal, 2015: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*, side 13

## 2: Understøttes av markedsføring

Innholdsmarkedsføring sikter ikke primært direkte mot salg i første omgang. Først og fremst vil det være underliggende mål<sup>8</sup> som å skape kjennskap, etablere relasjoner eller å endre kundeferdigheter som ligger til grunn for arbeidet. Mål for innholdsmarkedsføring kan ofte dreie seg om å bygge minnestrukturer hos kunden. Dette handler om det *Dentsu* kaller *Mental Availability* og *Share of Mind*, det vil si i bunn og grunn si hvor kognitivt tilgjengelig din merkevare er for kunden. Innholdsmarkedsføring er et mye kraftigere våpen for å bygge eller endre minnestrukturene fordi vi enklere husker noe vi virkelig bryr oss om, i motsetning til innholdet i tradisjonell reklame. Forskning viser også at vi lærer raskere gjennom historier fremfor meldinger, og mye innholdsmarkedsføring sikter nettopp mot å fortelle en historie. I tillegg til å lære det raskere, vil det også sitte igjen hos kunden over lenger tid<sup>9</sup>.

Ifølge *Dentsu Aegis* burde man sette mål for og måle resultatene av innholdsmarkedsføring knyttet til 3 aspekter<sup>10</sup>:

1. Medialeveranse (Media delivery): I bunn og grunn dreier dette seg om å måle
  - a. *Cumulative reach*: Hvor mange mennesker nådde vi totalt?
  - b. *Content reach*: Hvor mange så individuelle deler av innholdet?
2. Engasjement (Engagement): Hvor engasjert og involvert er kunden i innholdet? Dette vil avgjøre hvor mye kundens minnestrukturer vil påvirkes.



Kilde: Fure, 2015: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*, side 33

Måter man kan måle dette på er blant annet gjennom

- a. *Time spent*: Hvor mye tid bruker kunden med innholdet ditt? For eksempel hvor lenge kunden er inne på en nettside.
- b. *View-through-rate* (VTR): Henger kunden med helt fra start til slutt? For eksempel om en kunde ser en hel video, eller går videre etter noen sekunder eller minutter.

<sup>8</sup> Pulizzi, Joe, 2013: *The Five Pillars of Content Marketing – The Ultimate Definition*

<sup>9</sup> Fure, Paal, 2015: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*, side 12

<sup>10</sup> Fure, Paal, 2015: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*, side 32-33

Når man har kartlagt kundenes engasjement, er det følgelig også viktig å forsøke å få innsikt i *hvorfor* kunden ønsker å fortsette å lese, eller *hvorfor* kunden velger å gå videre til neste side.

3. Smittsomhet (Contagion): Dette dreier seg om delbarhet og relevans.

Dersom kunden velger å dele innholdet, betyr det trolig at innholdet var personlig relevant for han, eller han tror at det kan være relevant for noen kjente. Igjen er det viktig å ikke bare måle antall delinger, men å forstå *hvorfor* innholdet du produserte deles.

### 3: Drevet av kundeatferd

Forfatteren av *The Five Pillars of Content Marketing* og grunnleggeren av contentmarketinginstitute.com, Joe Pulizzi, sier at det han mener med dette punktet er at innholdsmarkedsføring dreier seg om å endre eller opprettholde kundeatferd. Vi mener dette punktet kan handle like mye om å sette kunden i sentrum. Det vil si at man ikke bare ønsker å påvirke kunden, men at innholdsmarkedsføringen er drevet av kundeatferd i den forstand at kunden er utgangspunktet for innholdet vi produserer. Innholdsmarkedsføring sett fra et prestasjonsperspektiv dreier seg om menneskene, tallene og nøkkelordene<sup>11</sup>. Ved å sette kunden i sentrum og bruke tallene fra analyseverktøy kan bedriften se hva kundene spør om og søker etter, og hvilke nøkkelord de bruker i søket. Dette må bedriften bruke aktivt for å få innsikt i *hva* de skal produsere og publisere innhold om, og *når* det er kunden trenger innholdet. På denne måten vil det være lettere å gjøre innholdet relevant. Relevans vil både gjøre innholdet mer ønskelig for kunden og samtidig øke sannsynligheten for å endre eller opprettholde kundens minnestrukturer og atferd.

### 4: Multikanal

Innholdsmarkedsføring kan ta mange former og bli distribuert på mange ulike måter. Eksempler kan være print, digitalt, audio, video, arrangementer<sup>12</sup>, artikler, bilder, apper, fysiske objekter m.m.<sup>13</sup> Innholdsmarkedsføring er mest forbundet med eide medier, men kan også gjerne være distribuert gjennom fortjente og kjøpte medier. Det kan være en stor fordel å kombinere bruk av de ulike mediene. For eksempel når man ser at man har skapt innhold som treffer kunden, skaper

---

<sup>11</sup> Fure, Paal, 2015: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*, side 18-19

<sup>12</sup> Førsund, Erlend, 2013: *Hva er innholdsmarkedsføring / content marketing*

<sup>13</sup> Fure, Paal, 2015: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*, side 8-9

positivt engasjement og deles, kan man forsterke effekten gjennom kjøpte medier<sup>14</sup>. Dette vil gjøre at enda flere potensielle eller eksisterende kunder får sett og får glede av innholdet, og dermed gi et positivt utslag på bedriftens resultat av innholdet.

#### 5: Konkret målgruppe

«Vet du ikke hvem som er målgruppen, er det ikke innholdsmarkedsføring» skriver Pulizzi<sup>15</sup>. Hvis ikke du kjenner kunden og vet hvem du snakker til, vil det være umulig å utforme et relevant innhold. Det er essensielt å vite hvem som er publikumet og deres interesser for å kunne vite *hva* slags innhold du skal skape, *hvordan* du skal levere innholdet, *når* du skal distribuere det og *hvor* du kan treffe målgruppen på en best mulig måte<sup>16</sup>.

En måte å gjøre dette på er gjennom å skape «Personas», som fungerer som karakterer eller typiske brukere som merkevaren kan sikte mot. Det er på sett og vis en kategorisering av individer, hvor man sikter etter en spesifikk type kunde. I videoen *Personalization VS Persona-ization*<sup>17</sup> diskuteres det hvorvidt personaer er en bra ting eller ikke. Det hevdes at personas setter folk i bås og fungerer ofte som en unnskyldning for å ikke virkelig personliggjøre innholdet. Et motargument Robert kommer med er følgende: «It's relevant. It's meant for me. It's impactful for me. But it's stuff that I want to share with my friends, family, et cetera», det vil si at gjennom å skape personaer så kan det åpne muligheter for at innholdet er interessant for grupper av mennesker. Personaer tar ofte høyde for en tenkt persons daglige liv, inkludert familie- og fritidsliv, og kan på denne måten gjøre det enklere å skape innholdet som treffer ikke bare personen, men som vil treffe menneskene personen omgås med. Personliggjort innhold på den andre siden kan være et veldig sterkt virkemiddel mot én og én person, men kan på sett og vis begrense seg til deres egen interesse og dermed ikke bli delt. I tillegg fremheves det at det kan være et stort problem om ulike avdelinger i en bedrift har hver sine personaer å innrette seg etter. Det er svært viktig at dersom personaer benyttes, må det være en helhetlig og samstemt oppfatning av disse i organisasjonen.

---

<sup>14</sup> Fure, Paal, 2015: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*, side 32-33

<sup>15</sup> Pulizzi, Joe, 2013: *The Five Pillars of Content Marketing – The Ultimate Definition*. Oversatt.

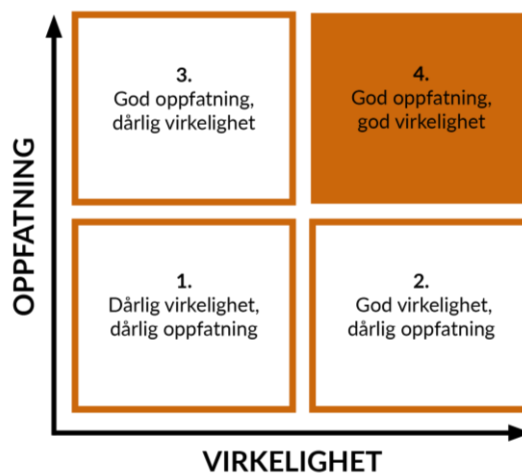
<sup>16</sup> Fure, Paal, 2015: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*, side 30-31

<sup>17</sup> Rose, Robert og Abel, Scott, 2015: *Personalization VS Persona-ization*.

I boken *The Content Code* av Mark W. Schaefer (s. 116-117) kan vi lese sitater som «Speak to one person» (Bernadette Jiwa) og «Build the smallest possible audience» (Seth Godin). Dette hevder Seth Godin er det som vil bygge langvarige relasjoner og verdi. For å virkelig treffe en målgruppe, må man tenke på individene, ikke på massene man ønsker å nå ut til. Man må skape innhold ikke med det formål at «dette kommer alle til å like», men heller noe som virkelig treffer individer. Bernadette Jiwa råder til å ta utgangspunkt i én person, og å sette seg inn i denne personens hverdag og liv, respektere deres tid og forsøke å tilføre denne personen verdi. Boken *The Content Code*<sup>18</sup> snakker også om å skape et «Alpha Audience». Med dette menes en gruppe mennesker som er «fans» av ditt merke. De er lojale, engasjerte, er alltid med og liker og deler innholdet ditt. En slik gruppe er viktig å ha for å kunne spre innholdet på en rask og effektiv måte. For å oppnå dette kreves at man treffer disse individene. Forskning viser at folk ønsker generelt ikke å dele innhold. I gjennomsnitt «retweetes» innhold på Twitter kun 1 av 318 linker, og kun 0,5 % av de som ser et innlegg på Facebook velger å dele det<sup>19</sup>. Dette viser dermed viktigheten av å finne de individene som vil elske og dele innholdet du skaper.

### 2.3 – Omdømme

Omdømme er en form for evaluerende respons som mennesker kan ha til et merke, og dreier seg om assosiasjoner til merkevaren<sup>20</sup>. I motsetning til evalueringer som kundetilfredshet, forutsetter ikke omdømme noen personlig erfaring med merkevaren. Man kan gjøre seg opp en vurdering av omdømmet kun med informasjon man har lest, sett og hørt fra andre. Apeland trekker frem i sin bok *Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis* viktigheten av at både oppfatningen av og virkeligheten på innsiden av organisasjonen må være gode. Virksomheter kan ifølge



Kilde: Apeland, 2010: *Det gode selskap*, side 41

<sup>18</sup> Schaefer, Mark W, 2015: *The Content Code – Six Essential Strategies...* Kapittel 5.

<sup>19</sup> Schaefer, Mark W, 2015: *The Content Code – Six Essential Strategies...* Side 46-47.

<sup>20</sup> Samuelsen, Bendik Meling m.fl., 2010: *Merkevedelse på norsk 2.0*, side 169-177

Apeland befinne seg i én av disse 4 boksene, og da ønsker man helst å være i nummer 4. Boks nummer 2 er i hovedsak et kommunikasjonsproblem, hvor man må klare å vise hvem man er og den gode virkeligheten. Boks nummer 3 er kanskje den farligste. Merkevarer kan fort havne i en omdømmekrise dersom informasjon om den dårlige virkeligheten blir gjort kjent. Da er det helt essensielt å endre virkeligheten, og å jobbe med omdømmet innenfra og ut. På denne måten dreier omdømmebygging seg om å tette gap mellom oppfatning og virkelighet<sup>21</sup>.

Samuelson m.fl. trekker fram 4 nøkkelspørsmål knyttet til omdømme. Av disse fire ønsker vi her å fokusere på det første: «*Hvem er vi som organisasjon?*» I boken *Åpen eller innadvendt – Omdømmebygging for organisasjoner*, trekker Peggy Brønn m.fl. fram sammenhengen mellom identitet, image og omdømme. De skriver at «Organisasjonsidentitet er selve fundamentet for organisasjonen som merkevare, det som posisjonerer organisasjonen overfor alle organisasjonsaktører». Det er nemlig helt nødvendig å jobbe fra innsiden og ut for å kunne styrke omdømmet.



Kilde: Brønn m. fl, 2009: *Åpen eller innadvendt*, side 14

«Omdømmet er en refleksjon av din identitet» sier Peggy S. Brønn<sup>22</sup>.

Når man snakker om identitet, kan man snakke om ulike former for identitet som visuell identitet, virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet<sup>23</sup>. Av disse tre er det hovedsakelig *organisasjonsidentitet* vi legger vekt på, og det vi legger i begrepet når vi skriver *identitet* i denne oppgaven. Organisasjonsidentiteten dreier seg om å svare på spørsmålet «*hvem er vi som organisasjon?*» og hvorvidt medlemmene i organisasjonen har felles overbevisninger om dette. Det kan også knyttes til i hvilken grad medlemmene kan identifisere seg med organisasjonen. Med andre ord dreier organisasjonsidentiteten seg både om hvem organisasjonen er, og om de ansatte kjenner seg igjen i dette. Her spiller bedriftens kultur en viktig rolle for å skape samhold og forankre felles verdier. I modellen over er begrepet *image* introdusert mellom identitet og omdømme. *Image* er det vi på norsk kan kalle *inntrykk*. Dette kan ses på som et speilbilde av identiteten, og er

<sup>21</sup> Apeland, Nils, 2010: *Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis*, side 43.

<sup>22</sup> Apeland, Nils, 2010: *Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis*, side 78.

<sup>23</sup> Brønn og Ihlen, 2009: *Åpen eller innadvendt – Omdømmebygging for organisasjoner*, s. 30-40



det umiddelbare inntrykket interessenter har av organisasjonen. *Image* legger igjen grunnlaget for omdømmet, som er en evaluering som dannes mer *over tid*<sup>24</sup>.

Til høyre har vi satt sammen en egen modell som viser sammenheng fra identitet til image og omdømme. Modellen er bygget på modeller og tekst fra 3 bøker: Apeland, 2010:

*Det gode selskap –*

*Omdømmebygging i praksis*; Brønn

og Ihlen, 2009: *Åpen eller*

*innadvendt – Omdømmebygging for organisasjoner* og Samuelsen,

Bendik Meling m.fl., 2010:

*Merkevareledelse på norsk 2.0*. Se vedlegg 1 for de enkelte modellene

hver for seg. Som utgangspunkt i modellen (markert i blått,

nummerert 1) står identitet. En

bedrifts identitet utgjøres av virksomhets-, organisasjons- og visuell identitet.

Bedriftens kultur, symbolikk og visjon er med på å skape disse ulike formene for identitet. Når man har forankret en tydelig og god identitet som kjerne, kan man

ved hjelp av hvordan man kommuniserer og samhandler (atferd) med omgivelsene og innad skape et image eller inntrykk av organisasjonen (markert i oransje,

nummerert 2). Vi utdyper i kapittel 2.5 – *Kommunikasjon* hvordan man kan

kommunisere for å skape engasjement og en tydelig organisasjonsidentitet, og i

sin tur image. Kapittel 2.7 – *Social Employees* dreier seg om hvordan ansatte kan fungere som en markedsføringskanal, med andre ord hvordan atferd kan være med

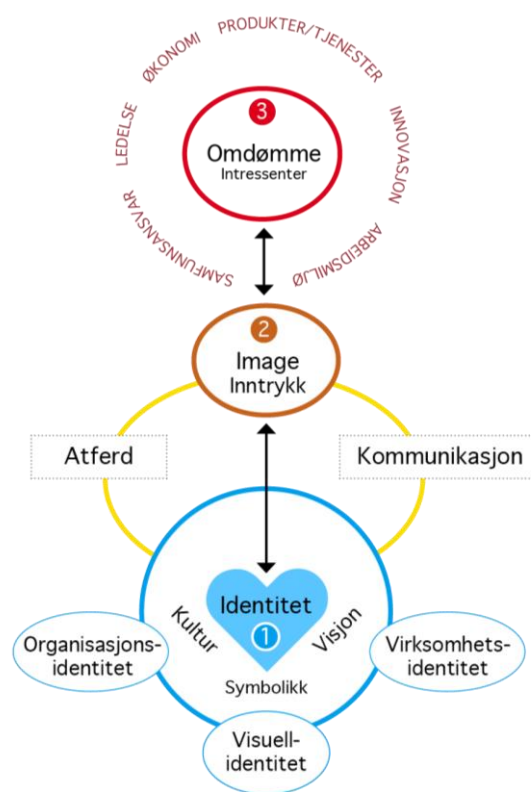
å forme både image og identitet. Det er viktig å merke seg pilene i midten av

modellen, som viser en toveis påvirkning: Identitet påvirker image, og image vil

også påvirke identiteten tilbake. Et image vil over tid forme bedriftens omdømme

(markert i rødt, nummerert 3). Alle faktorene som ligger rundt omdømmet i

modellen er aspekter som vil være med å forme interessentenes oppfatning av bedriften, for eksempel samfunnsansvar, etikk og deres produkter/tjenester.



Terje Flaten & Tom Victor Franzén 2016

<sup>24</sup> Brønn og Ihlen, 2009: *Åpen eller innadvendt – Omdømmebygging for organisasjoner*, s. 14 + 61

## 2.4 – Merkerelasjoner

Merkevarepyramiden er en kjent figur innen merkevarebygging. Hovedprinsippet med denne

modellen dreier seg

om at man må

begynne på bunn

med å etablere

kjennskap, for så å

ha knagger å kunne

henge assosiasjoner

om merkets ytelse

og inntrykk på. Dette vil

føre til en evaluering av og følelser for merket blant kundene, som i sin tur

forhåpentligvis skaper og styrker en relasjon mellom kunde og merkevare. Det er i

hovedsak den øverste blokken vi skal ta for oss i denne oppgaven, ettersom

innholdsmarkedsføring i stor grad sikter mot å skape relasjoner. «The more the

audience engages with your content, the better the chance for a deepening relationship behind the weak link, perhaps someday blossoming into a two-way

relationship ... Maybe even a relationship based on loyalty and trust» skriver

Schaefer<sup>25</sup>. Susan Fournier har identifisert 4 ulike egenskaper knyttet til

relasjoner<sup>26</sup>:

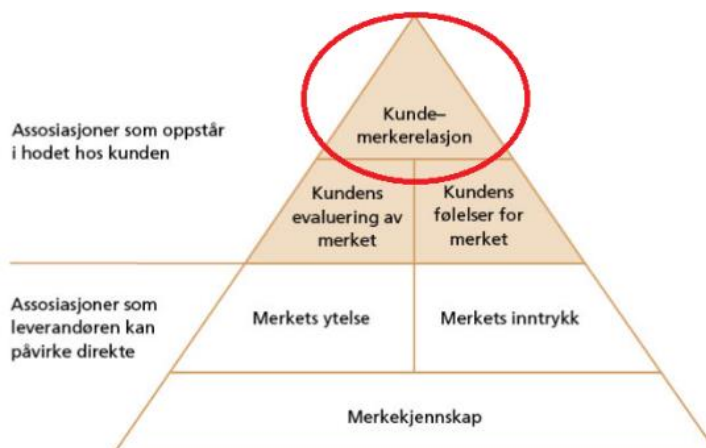
1. Relasjoner krever gjensidighet mellom aktive parter
2. Relasjoner er formålsrettet
3. Relasjoner har flerdimensjonalt innhold
4. Relasjoner er dynamiske

I denne oppgaven ønsker vi å fokusere på gjensidigheten mellom aktive parter og

flerdimensjonalt innhold. Men ettersom oppgaven vår dreier seg om intern bruk

av innhold, vil vi bytte ut *kunde* med *ansatte*. Vi skal altså se om disse

egenskapene kan være relevante for en *ansatt-merkerelasjon*.



Kilde: Samuelsen m.fl., 2010: *Merkevareledelse på norsk 2.0*, side 194

<sup>25</sup> Schaefer, Mark W: *The Content Code – Six Essential Strategies...* Side 103

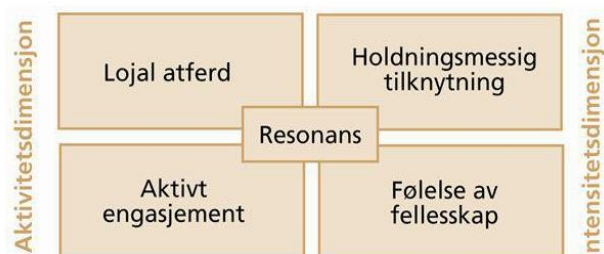
<sup>26</sup> Samuelsen, Bendik Meling m.fl., 2010: *Merkevareledelse på norsk 2.0*, side 199-211

### 2.4.1 – Gjensidighet mellom aktive parter

En relasjon krever to parter. På samme måte som Samuelsen<sup>27</sup> skriver at kunder vil tilpasse seg, vil også ansatte i en organisasjon tilpasse seg en merkevare ettersom de investerer tid og energi i samarbeidet. Medlemmer av organisasjonen vil på samme måte som kunder, etablere byttekostnader. Det kan være en stor opplevd risiko ved å bytte arbeidsplass, for eksempel om arbeidsmiljøet vil være like bra, lønnsbetingelser, arbeidstider, fleksibilitet m.m. En masteroppgave ved Handelshøyskolen BI av Tove Lunde og Tove Mæland Bech<sup>28</sup> har funnet at yngre ansatte har en lavere grad av indre motivasjon i arbeidet sitt og at yngre ansatte er mer uavhengige og mindre lojale. Lojalitetsprogram mot kunder er blitt svært vanlig, men også lojalitetsprogrammer mot ansatte i form av arrangementer som skaper høyere engasjement og økt motivasjon er blitt vanligere. Arbeidsgiver må være en aktiv relasjonsskaper, og ettersom den ansatte utvikler rutiner, spesifikk kunnskap og investerer sin tid, må merkevaren gjengjelde dette og hindre den ansatte i å forlate selskapet. For selv om den ansatte på grunnlag av organisasjonens identitet både får en positiv evaluering og følelser for merket, vil allikevel ikke frøet spire til en sterk relasjon dersom merkevaren ikke uttrykker sin avhengighet tilbake. Tore Berntsen<sup>29</sup> snakker om *Lojalitet 3.0* og å skape lojalitet blant annet ved hjelp av motivasjonsfaktorer som å få de ansatte til å føle mestring, kontroll, frihet, progresjon, sosial interaksjon og ikke minst mening med arbeidet. Her trekkes også frem begrepet *Gamification*, som bruker mange av de samme motivasjonsfaktorene, men som spesielle mekanismer som raske tilbakemeldinger, målsetting, konkurranser, poengsystem og samarbeid. Slike mekanismer kan være med å skape en gjensidighet og følelse av at arbeidsgiver er en aktiv part i relasjonen.

### 2.4.2 – Flerdimensjonalt innhold

Den andre egenskapen ved relasjoner vi ønsker å se nærmere på opp mot medlemmene i en organisasjon, er det flerdimensjonale innholdet. Kellers



Kilde: Samuelsen m.fl., 2010: *Merkevareledelse på norsk 2.0*, side 203

<sup>27</sup> Samuelsen, Bendik Meling m.fl., 2010: *Merkevareledelse på norsk 2.0*, side 199

<sup>28</sup> Braathen, Frøydis, 2011: *Yngre ansatte opplever mindre glede og mening*

<sup>29</sup> Berntsen, Tore, 2014: *Lojalitet 3.0 – Hvordan oppnå høyere motivasjon og engasjement hos kunder og medarbeidere?*

fire resonansdimensjoner er i utgangspunktet ment mot kunder, men vi ønsker å se dimensjonene opp mot ansatte. Lojal atferd vil da først og fremst dreie seg om å ikke bytte arbeidsgiver og om oppmøte på jobb, men kan også omfatte å holde seg til denne merkevarens produkter eller tjenester utenfor arbeidet også. Aktivt engasjement vil i intern forstand handle om villighet til å gi av seg selv, bidra til et godt arbeidsmiljø, være en god ambassadør for merket og å yte en større innsats enn det som er krevd av personen i stillingen. Holdningsmessig tilknytning dreier seg i bunn og grunn om organisasjonsidentiteten, og de to nest øverste steinene i merkepyramiden. Kan den ansatte identifisere seg med organisasjonen? Kaufmann definerer jobbholdning som «relativt konsistente tanker, følelser og handlinger tilknyttet ulike sider ved jobben»<sup>30</sup>, og spørsmålet man da må stille seg er: «Opplever den ansatte sterke, positive følelser og har han en positiv evaluering av merket?» Den siste dimensjonen, følelse av fellesskap, går på arbeidsmiljø og relasjon til andre ansatte. Dette vil følgelig omfatte både kollegaer på samme nivå, ansatte under seg selv og lederne over. Det dreier seg om å skape et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte føler seg sett, verdsatt og trygge. Dette vil gi grobunn for gode mellommenneskelige relasjoner og en sterk følelse av fellesskap.

## 2.5 – Kommunikasjon

Kommunikasjon har utallige ulike definisjoner. Felles er at det dreier seg om overføring av informasjon og mening fra en part til en annen. Det brukes en form for symboler, enten verbalt eller ikke-verbalt, for å overføre en form for budskap. En definisjon kan for eksempel være: «prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet»<sup>31</sup>. Kaufmann trekker i sin bok *Psykologi i organisasjon og ledelse* (kap 12) frem at viktige funksjoner i organisasjonskommunikasjon er å påvirke medarbeiderne (kontroll og koordinasjon), motivere, skape sosiale samspill og samarbeid og mulighet for tilbakemelding.

Når vi bruker begrepet *intern kommunikasjon* i denne oppgaven, mener vi mer eller mindre formell, digital kommunikasjon som blir distribuert felles. Det vil si

---

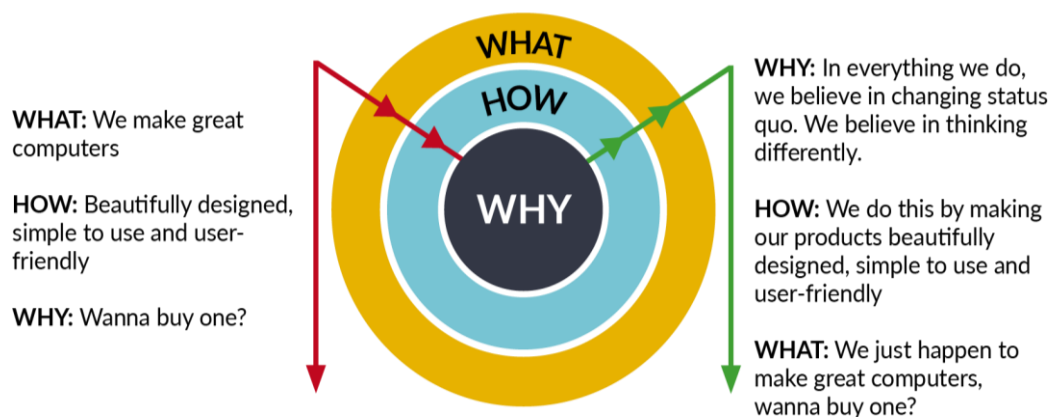
<sup>30</sup> Kaufmann, Geir og Astrid, 2011: *Psykologi i organisasjon og ledelse*.

<sup>31</sup> Kaufmann, Geir og Astrid, 2011: *Psykologi i organisasjon og ledelse*, side 290

at vi ikke snakker om samtaler mellom medarbeidere, møter og lignende. I påfølgende avsnitt ser vi nærmere på en modell som viser hvordan store ledere kommuniserer for å skape engasjement. Når man så har klart å skape et stort engasjement, gjelder det å klare å utnytte dette på en god måte. «De organisasjonene som virkelig kommer til å lykkes i fremtiden, vil være organisasjoner som oppdager hvordan de kan utnytte folks engasjement og evne til å lære på alle nivåer i en organisasjon»<sup>32</sup>, skriver Brønn og Arnulf. Det kan gjøres ved for eksempel å tilby ansatte materiale som gir dem muligheten til å lære mer om bedriftens produkter, tjenester og fagområder på fritiden. Dette kommer vi inn på under 2.6 – *Læring*.

### 2.5.1 – Why – How – What

I filmen *How great leaders inspires action* forteller Simon Sinek oss om effekten av å kommunisere innenfra og ut, fremfor utenfra og inn. I stedet for å fortelle verden hva produktet er og hvordan produktet leverer det som er ønsket; demonstrerer han betydningen av å starte med å forklare hvorfor selskapet eksisterer, deretter hvordan de jobber, og til slutt hva det er de ønsker å selge. I



Kilde: Sinek, 2009: *How great leaders inspire action*. Video.

modellen over får setningene til venstre (rød pil) rekkefølgen What -> How -> Why. Denne pilen demonstrerer slik de fleste mennesker og merkevarer til daglig kommuniserer: Vi snakker om hva produktet eller tjenesten er, og hvordan de fungerer eller hvordan de dekker et behov for kunden. Merkevarens visjon, misjon og verdier (*why*) har lett for å forsvinne i fokuset på å fortelle hva det er vi prøver å selge. Setningene til høyre (grønn pil) får derimot omvendt rekkefølge: Why -> How -> What. Denne rekkefølgen er slik inspirerende ledere som Steve Jobs,

<sup>32</sup> Brønn, Peggy Simcic og Arnulf, Jan Ketil, 2014: *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, side 151, sitat gjengitt fra Senge 2006, side 4.

Martin Luther King og brødrene Wright har operert. Simon fremhever tydelig at: «People don't buy what you do, they buy why you do it.» Derfor må vi snakke om det vi tror på fremfor det vi gjør, for å tiltrekke oss personer som tror på det samme som oss. Resultatet av dette er nemlig at du ønsker å kjøpe «hva som helst» av merkevaren, ikke bare ett produkt. Hvis vi tar Apple som eksempel, så er vi villige til å kjøpe iPhone, Mac, iPad etc, fordi de kommuniserer en visjon og misjon, ikke et produkt. Dette gjelder ikke bare kommunikasjon mot kunder, men også ansatte. Simon Sinek forteller at hvis du ansetter noen fordi de kan utføre en jobb, vil de arbeide for pengene dine. Men hvis du ansetter de som tror på det du tror på, vil de yte mer enn det som forventes og gi av seg selv i arbeidet.

Men hvorfor skal vi kommunisere slik? Simon Sinek<sup>33</sup> snakker om hvordan hjernen vår er bygget opp og blitt til gjennom tidene. Den ytterste delen, som evolusjonsmessig er utviklet hos oss mennesker i senere tid, er det vi kan kalle «homosapiens-hjernen», eller «*neocortex*». Dette er den delen av hjernen vår som prosesserer komplisert informasjon, rasjonelle og analytiske tanker, fakta og språk. Den innerste delen er det som kalles det «limbiske system»<sup>34</sup>. Dette systemet står for de eldste delene av storhjernen. Det limbiske system regulerer blant annet autonome funksjoner og emosjonelle reaksjoner. *Neocortex* er det som er linket til «What», mens det limbiske system er koblet til «How» og «Why», forteller Sinek i sin tale. Men hvordan er dette relevant for en oppgave i merkevarestrategi? Fordi det er det limbiske system som styrer *beslutningstaking* og har å gjøre med følelser som *tillit og lojalitet*<sup>35</sup>. Når vi kommuniserer i rekkefølgen «What -> How -> Why», fra utsiden og inn, gjør vi at folk forstår faktaene, egenskapene og fordelene ved det du selger, men det driver ikke atferd. Det vi som markedsførere og merkevarebyggere ønsker å oppnå er en ønsket atferd. Da må vi kommunisere mot den delen av hjernen som styrer atferd, nemlig det limbiske system. Det vil altså si at vi må kommunisere fra innsiden og ut: «Why -> How -> What». «Talk about what you believe, to attract those who believe what you believe» sier Simon Sinek. Dette vil gjelde både i en rekrutteringsprosess og når det kommer til kommunikasjon med de ansatte. Modellen «Why -> How -> What» kan derfor brukes som en retningslinje i det

---

<sup>33</sup> Sinek, Simon, 2009: *How great leaders inspire action*. Video.

<sup>34</sup> Jansen, Jan, 2009: *Limbiske system*

<sup>35</sup> Sinek, Simon, 2009: *How great leaders inspire action*. Video.



man utformer innholdsmarkedsføring, både ut mot kunder og internt mot ansatte i en organisasjon. Når det gjelder «Why-kommunikasjon» ut mot kundene må dette starte internt, slik at kommunikasjonen som et hele kan utstråle ønsket inntrykk. Det starter med å tiltrekke seg de rette ansatte, for at de ansatte skal gi det ønskede inntrykket av bedriften.

For å oppsummere dreier altså «Why-kommunikasjon» seg om å i første rekke kommunisere sin visjon, misjon og sine verdier. Dette vil tiltrekke de som tror på det samme som deg, bidra til å bygge merkevaren fra innsiden og ut og appellere til delene av hjernen som driver atferd. Derfor bør arbeid med innholdsmarkedsføring være preget av denne måten å kommunisere på. Da øker sannsynligheten for å oppnå ønsket effekt.

## 2.6 – Læring

Kunnskap er en viktig ressurs for bedrifter, og det gjelder å klare å holde sine ansatte oppdatert. Ettersom det stadig kommer ny teknologi og konkurransen stadig blir sterkere, er det ikke lenger nok med opplæring av nyansatte. Man må både på individnivå og organisasjonsnivå holde seg oppdatert når det kommer til kunnskap og ferdigheter<sup>36</sup>. Det finnes mange ulike modeller og teorier når det kommer til læring. Kognitiv læring dreier seg i hovedsak om hvordan individet prosesserer informasjon<sup>37</sup>. Et viktig moment her er involvering. Desto mer involvert og engasjert individet er, desto større er sjansene for at kunnskapen vil lagres i hukommelsen. Vi har sett hvordan Why-kommunikasjon kan skape engasjement, men hvordan skal man utnytte dette engasjementet og få de ansatte til å aktivt involvere seg i en læringsprosess? En metode for å involvere, motivere og gjøre læringen gøyere kan være ved å ta i bruk «E-learning».

### 2.6.1 – «E-learning»

Enkelt sagt er E-learning elektronisk læring, og innebærer da ofte bruk av datamaskiner eller mobile enheter til å levere hele eller deler av et kurs<sup>38</sup>. E-learning er brukt av mange skoler og organisasjoner for å hjelpe studenter og ansatte å lære. Det gjør det mulig å lære mer om organisasjonen, bransjen eller

---

<sup>36</sup> Kaufmann, Geir og Astrid, 2011: *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Side 185.

<sup>37</sup> McLeod, Saul, 2015: *Cognitive Psychology*.

<sup>38</sup> Virtual-college.co.uk: *What is e-learning?*

bedriftens produkter hvor og når du vil. Alle har tilgang til de samme materialene, men fra ulike fysiske posisjoner<sup>39</sup>. Enten man foretrekker å sette seg ned med dette i ro hjemme, eller å utnytte de 10 minuttene man sitter på bussen, åpner E-learning for å lære i det tempoet og på de tidene som skulle passe best.

#### «Learning Management Systems»

En mulig måte å benytte seg av E-learning og distribuere innhold internt i organisasjonen på, kan være gjennom et «LMS» - Et *Learning Management System*. Dette blir en mer interaktiv tilnærming til informasjon med fokus på læring. Eksempler på store LMS-programmer er Adobe Captivate, Absorb LMS og Moodle LMS. Et LMS gjør det mulig å måle fremgang og prestasjon, administrere og distribuere læringsmateriale av ulikt slag<sup>40</sup>. I et LMS kan det for eksempel være mulig å dele dokumenter eller videoer og lage quizzer for de ansatte. Tidligere under merkerelasjoner og «2.4.1 – Gjensidighet mellom aktive parter» nevnte vi begrepet *Gamification*, og dette er et eksempel på hvordan man kan gjøre dette i praksis. Et LMS skal være lærerikt for de ansatte, men kan også sammenlignes med et «spill», ettersom mange Learning Management Systems har poengsystemer og gjør det mulig å konkurrere med seg selv og/eller andre. Dette kan skape motivasjon som strekker seg utover den indre motivasjonen for læringen, og gjennom dette stimulere til kognitiv involvering.

## 2.7 – Social Employees

I det 1,5 timer lange e-learning-kurset *Social Employees: The New Marketing Channel* på Lynda.com, snakker Mark og Cheryl Burgess om «Social Employees» som den nye markedsføringskanalen. Burgess poengterer viktigheten av å bygge et brand fra innsiden og ut, som vi tidligere har vært inne på under «Omdømme». I starten av kurset stiller Mark spørsmålet om hva som er viktigst av kultur og strategi, og trekker fram følgende utsagn: «Culture eats strategy for breakfast». Når det gjelder å bygge kultur er det første han trekker fram å mestre «Why-kommunikasjonen» som vi tidligere har snakket om. For hvis ikke de ansatte er med på din visjon, misjon og dine verdier, vil strategien feile. Det er viktig å kommunisere «Why» for å fremstå som konsistent og autentisk. Det er også viktig med tanke på ansettelser, ettersom en tydelig kultur er med på å tiltrekke seg folk

---

<sup>39</sup> Mindflash.com: *What is E-learning?*

<sup>40</sup> Mindflash.com: *What is an LMS?*

med de samme verdiene. Spesielt viktig er dette med tanke på «The millennial workforce». Dette kan defineres som de som er født mellom 1980 til år 2000, og disse blir det stadig flere og flere av på arbeidsmarkedet. Innen 2030 vil omtrent 75 % av arbeidere være av denne millennium-generasjonen, og dette understreker viktigheten av å tiltrekke seg disse. Millennium-generasjonen er vokst opp med teknologi, og mestrer nye programmer og nytt utstyr. For denne gruppen er tydelige verdier svært viktig for valg av arbeidsplass, og det er derfor nødvendig for bedriftene å ta en tydelig posisjon i markedet. «Millennium-generasjonen» søker også meningsfulle relasjoner, ifølge Mark. I den sammenheng er det utrolig viktig at organisasjonen er autentisk og skaper emosjonelt engasjement.

Mark Burgess hevder at de mest suksessfulle merkevarene skaper en identitet gjennom «Social Employees», ikke slagord. Men hvem er disse «Social Employees»? Hovedkarakteristikkene er at de er engasjerte og lidenskapelige for sitt arbeid. De ønsker ikke å jobbe for hvem som helst, men vil jobbe for et firma som står for noe, understreker Cheryl Burgess. «Social Employees» er heller ikke redde for sosiale medier og ny teknologi. Dette vil ikke dermed si at de kan alt om sosiale medier, men de klarer å tilpasse seg til nye verktøy og plattformer, og finner måter å benytte seg av dette på en nyttig måte. De kjennetegnes også av at de er kundesentrerte, og bruker sosiale prosesser for å finne løsninger, eller å finne noen andre i deres nettverk som kan løse problemet. For å tiltrekke seg disse ansatte er det to spørsmål man må stille seg: Hva står din merkevare for? Og hvorfor skal dine ansatte bry seg? Dette dreier seg med andre ord, igjen, om å kommunisere «Why», og å finne en «Story» å fortelle. Hvorfor trenger man denne gruppen? Svaret er at disse menneskene er «den nye markedsføringskanalen». Cheryl forteller at Social Employees er organisasjonens mest betrodde talspersoner. Og jo mer disse ansatte kan vise dybde og ekspertise innenfor sitt arbeidsfelt, desto mer sannsynlig er det at kunder vil lytte til hva de har å si. En måte å gi de ansatte den nødvendige ekspertisen på, kan da være gjennom E-learning og LMS. Ved sin stolthet for merket og sin autensitet vil Social Employees hjelpe organisasjonen å engasjere kunder. Det er denne stoltheten og autensiteten som gjør dem til så gode talspersoner. Gjennom dette bygger Social Employees merkevaren fra innsiden og ut, fra *Identitet* --> *Image* --> *Omdømme*.

# Del 3 – Metode

## 3.1 – Kvantitativ metode

Vi har valgt å forske i to ulike bransjer for å se om vi finner gjennomgående likheter eller forskjeller mellom vidt ulike bransjer. Derfor har vi vært i kontakt med Nespresso (kaffebransjen) og Fresh Fitness (treningsbransjen). Hos Fresh Fitness har vi ikke gjort en egen undersøkelse kun for denne oppgaven. Her har vi flettet inn spørsmål som er relevante for vår bacheloroppgave, i en spørreundersøkelse fra et annet fag om organisasjonskommunikasjon. I vedlegget har vi forminsket og streket over skriften på spørsmålene som utelukkende var ment for den andre oppgaven. Undersøkelsen hos Fresh Fitness ble distribuert gjennom en felles Facebook-gruppe for ansatte. Se vedlegg 2 og 3 for spørreundersøkelsen og resultatene av undersøkelsen hos Fresh Fitness.

Vi har hatt to møter med Nespresso. Det første møtet var med HR-ansvarlig Tove Arnesen og *Marketing Manager* Johanna Kosanovic. Det fant sted på Nespressos hovedkontor på Skøyen, torsdag 25. februar 2016. Det andre møtet var med Tove Arnesen og *Training Specialist* Mari Lønne. Dette møtet utførte vi 3. mars 2016, også på Nespressos hovedkontor. Mari fortalte oss blant annet mer om opplæringsrutinene hos Nespresso. Under dette møtet hadde vi også et utkast til spørreundersøkelse som vi diskuterte og reviderte. HR-ansvarlig sa seg villig til å distribuere undersøkelsen internt via mail til ansatte i Nespresso Norge. Se vedlegg 4 og 5 for spørreundersøkelsen og resultatene av undersøkelsen hos Nespresso.

Hovedformålet med undersøkelsene har vært å få dypere innsikt i hvorvidt ansatte er villige til å lære mer om bedrift, bransje og jobb-relaterte produkter på jobb og på fritiden, og om deres stolthet for arbeidsplassen.

Vi ønsker også å presisere at vi har forsøkt å få til et samarbeid med aktører i bank-bransjen, for å få en enda bredere analyse. I den forbindelse har vi kontaktet DNB og SEB, men det lot seg dessverre ikke gjøre med noen intern undersøkelse hos noen av disse.

### 3.1.1 – Validitet

#### Overflatevaliditet

Overflatevaliditet dreier seg om hva målene ser ut til å måle subjektivt<sup>41</sup>. Vi har med Nespresso latt Tove Arnesen og Mari Lønne se over undersøkelsen før vi sendte den ut. De syntes det så ut som en undersøkelse med gode spørsmål for å måle hvorvidt de ansatte var villige til å lære og om de følte stolthet over arbeidsplassen. Undersøkelsen hos Fresh Fitness har vi ikke fått noen eksterne til å vurdere. Mange av spørsmålene er derimot meget like som undersøkelsen hos Nespresso, noe som tyder på en god overflatevaliditet. Men ettersom vi ikke har fått noen ekspertvurdering, må vi allikevel konkludere med en lav overflatevaliditet for undersøkelsen hos Fresh Fitness.

#### Innholdsvaliditet

Innholdsvaliditet dreier seg om hvorvidt målemetoden dekker hele det teoretiske begrepet<sup>42</sup>. Et av formålene var å teste de ansattes «lærevillighet»; Hvorvidt de er villige til å tilegne seg produkt- og bransjekunnskaper, både på fritid og på jobb. Dette spør vi respondentene om direkte og indirekte. Vi ber blant annet respondentene markere på en Likert-skala fra 1 til 7, fra «Svært uenig» til «Svært enig», hvorvidt de ønsker å bruke fritiden sin på å lære mer om bransjene. Vi spør også om de ønsker å lære mer mens de er på jobb om temaer som er relevante for bransjen de jobber i. Men det er kanskje ikke helt dekkende for begrepet å kun spørre om de selv tror de ønsker å lære. For å få et godt bilde av deres villighet til å lære, har vi derfor også testet dette gjennom konkrete scenarioer som går ut på hvor ofte de tror de ville tatt seg tid til å se/lese ulike artikler og videoer. Dette er mer realistiske tilfeller som avdekker om de faktisk er villige til å sette seg inn i stoffet når det kommer til stykket. Hos Nespresso ser vi på begrepet «Stolthet» ved bruk av samme Likert-skala, og etterprøver dette ved å se om de ville stått opp for bedriften sin i en situasjon hvor de får kritikk og om de ville være villige til å bytte arbeidsplass om de ble tilbudt bedre lønn. Vi tror kombinasjonen av direkte spørsmål og etterprøvingen gjennom scenarioer bidrar til å dekke de teoretiske begrepene «Stolthet» og «Læringsvillighet» på en god måte. Men det er vanskelig å dekke hele det teoretiske begrepet, og det er alltid flere aspekter man kunne inkludert. Vi konkluderer derfor med en moderat god innholdsvaliditet.

---

<sup>41</sup> Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011: *Metode og dataanalyse*. Side 101.

<sup>42</sup> Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011: *Metode og dataanalyse*. Side 100.

Vi må allikevel trekke fram at undersøkelsen i Fresh Fitness, som tidligere nevnt, ikke er like omfattende. Denne undersøkelsen var ment for to fag, og det var begrenset hvor mange spørsmål vi kunne legge inn til bacheloroppgaven. Denne undersøkelsen kan derfor være noe mindre dekkende enn undersøkelsen hos Nespresso med tanke på disse begrepene. Blant annet mangler det direkte spørsmålet «Jeg er stolt av å jobbe hos...» i undersøkelsen for Fresh Fitness, noe som kan resultere i en betraktelig lavere innholdsvaliditet.

### Begrepsvaliditet

Det første vi ønsker å trekke fram under begrepsvaliditet er begrepet «intern kommunikasjon». Dette var et begrep vi diskuterte med Tove og Mari. De fortalte oss at dette kan lett misforstås, ettersom dette også kan omfatte daglige samtaler mellom kollegaer. Intern kommunikasjon er et vidt begrep, og omfatter mer enn formell, felles kommunikasjon. Vi valgte derfor å revidere og snevre inn dette begrepet til «fellesinformasjon». Dette begrepet er det grunn til å tro at de fleste oppfatter som den informasjonen som distribueres til alle gjennom mail, intranett osv, hvilket er det vi ønsker å teste.

I undersøkelsen til Nespresso spør vi om hvilke emner respondentene har «god kunnskap» om. Dette blir en svært subjektiv vurdering for respondentene, og kan tolkes ulikt. Det kan være vanskelig å definere og vite hva man skal regne som «god kunnskap». Det er et ordtak at *desto mer man lærer, jo mer vet man at man ikke kan*. Dette kan dermed gi seg utslag i at folk med *lav* kunnskap selv føler de har *god* kunnskap, og de som faktisk *har god* kunnskap vil vurdere det som at de har *lav* kunnskap om temaet.

Vi må også drøfte Likert-skalaen hvor respondentene krysser av for hvor enige de er i ulike påstander. Det første vi må vurdere er begrepene «Svært uenig» og «Svært enig». Hva man legger i disse begrepene er veldig individuelt. Det kan tenkes at enkelte ikke velger «7» (Svært enig) eller «1» (Svært uenig) fordi de føler begrepet «Svært» er for sterkt. Dette gjelder for begge undersøkelsene. Videre er en av påstandene vi kommer med her: «Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe» og «Jeg ønsker gjennom min stilling å hjelpe andre til å trene riktig». Et tolkningsspørsmål her er hvorvidt dette spørsmålet gjelder kun



på jobb, eller også utenfor. Dette kan resultere i ulike svar fra forskjellige respondenter ettersom de tolker spørsmålet ulikt.

Det skal mye til å ha en høy begrepsvaliditet. Det vil alltid kunne være rom for ulike oppfatninger og tolkninger av begreper man bruker. Men vi har forsøkt å definere begreper tydelig og utvetydig så langt dette lar seg gjøre. I undersøkelsen bruker vi lite faguttrykk. Vi har aktivt valgt å *ikke* bruke begreper som «innholdsmarkedsføring», «organisasjonsidentitet» og «E-learning». Vi har heller valgt å stille spørsmål og svaralternativer som gjør språket i undersøkelsen mer forståelig og allment.

#### Statistisk konklusjonsvaliditet

Den statistiske konklusjonsvaliditeten forteller om vi har et tilstrekkelig statistisk grunnlag for å trekke de konklusjonene vi gjør<sup>43</sup>. Av en populasjon på omtrent 140 ansatte i Nespresso Norge, fikk vi inn 43 fullførte undersøkelser og 2 delvis fullførte. Alder på respondentene var godt spredt med en bunn på 19 år, topp på 54 år og gjennomsnittsalder på 31 år. Vi fikk også en ganske jevn fordeling på antall år respondentene har jobbet i Nespresso.

#	Answer	Response	%
1	0-1 år	11	24%
2	1-3 år	16	36%
3	3-5 år	13	29%
4	Over 5 år	5	11%
	Total	45	100%

Omtrent halvparten av respondentene jobber i butikk (Nespresso Boutique), noe som er naturlig ettersom det også er en høyere andel av ansatte i butikk enn på hovedkontoret i populasjonen. Den relative stillingsfordelingen ser derfor ut til å være ganske representativ.

Undersøkelsen i Fresh Fitness fikk 100 komplette svar, og ytterligere 32 svar på deler av undersøkelsen. Dette er av en total på ca. 650 ansatte. Gjennomsnittsalderen er lavere enn hos Nespresso, og ligger her på mellom 24 og 25 år. Relativt sett, ut ifra hvor mange som totalt er i de ulike stillingene, ser det også ut som vi har fått en jevn stillingsfordeling. Det er flest servicemedarbeidere som har svart

<sup>43</sup> Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011: *Metode og dataanalyse*. Side 102.

(55%), deretter 36 % instruktører, og rundt 10 % av hver av senterledere og personlige trenere. Videre ser fordelingen av antall år respondentene har jobbet i Fresh slik ut:

#	Answer		Response	%
1	Under 1		43	33%
2	1-3 år		66	50%
3	3 år eller		23	17%
	Total		132	100%

Disse undersøkelsene er ikke omfattende nok til å gi en høy konklusjonsvaliditet når det gjelder læringsvillighet i ulike bransjer og bedrifter. Vi må også påpeke at begge undersøkelsene bygger på et bekvemmelighetsutvalg med frivillig deltakelse. Derfor kan ikke resultatene generaliseres innenfor disse organisasjonene heller. Basert på stor deltakelse og en jevn fordeling når det gjelder ulike stillinger og antall år de har jobbet der, så finnes det allikevel grunn til å tro at resultatene fra både Fresh Fitness og Nespresso kan gi en god indikasjon på realiteten i disse organisasjonene (ref.: Veileder Elisabeth Falck, åpen dag 19.05.2016).

#### Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om konsistens og hvorvidt man ville få det samme resultatet dersom man gjør flere tilsvarende undersøkelser<sup>44</sup>. Tove og Johanne fortalte oss om hvilken stolthet de opplevde at de ansatte hos Nespresso har ovenfor jobben sin, om deres opplæringsrutiner og hvilke resultater de trodde vi ville få på undersøkelsen. Resultatene vi fikk var i stor grad i samsvar med det vi fikk høre fra disse på forhånd. Med bakgrunn i dette tror vi undersøkelsen ville gi relativt likt utslag dersom man skulle gjøre den igjen. Vi tror derfor vi har en relativt høyt reliabilitet på undersøkelsen hos Nespresso. Hos Fresh Fitness har vi ikke snakket med HR-avdeling eller opplæringsansvarlig, og vi har ikke like stor grunn til å tro at denne undersøkelsen er reliabel. Vi ønsker derimot igjen å påpeke at begge undersøkelsene bygger på frivillig deltakelse. Dette kan resultere i en skjevhet blant annet ved at kun de mest engasjerte i bedriftene tar seg tid til å svare. Hadde undersøkelsen blitt gjort igjen med tvungen deltakelse, kan det tenkes at man får et annet resultat enn det vi har fått (se resultater i 4.1 og 4.2, og vedlegg 3 og 5).

<sup>44</sup> Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011: *Metode og dataanalyse*. Side 102.

## 3.2 – Kvalitativ metode

I tillegg til de kvantitative undersøkelsene har vi gjort noen ekspertintervjuer for å lære mer om innholdsmarkedsføring i praksis. Her kontaktet vi først Redink, Norges ledende og mest komplette byrå innen innholdsmarkedsføring<sup>45</sup>, og intervjuet daglig leder Per Halvorsen og avdelingsleder Kathrin Myrvang. Redink ble etablert i 2010 etter at Per og 11 andre brøt ut fra Dinamo ettersom de ønsket å starte et nytt byrå med mer fokus på innholdsmarkedsføring. Redink er nå blitt kjøpt opp og er en del av Aller Media, og har hatt flere store kunder som ICA, Moelven, DNB, Forsvaret, NTNU, HiOA, OBOS og Boots<sup>46</sup>. Intervjuet ble gjennomført 17.03.2016.

Vi kom også i kontakt med kommunikasjonsbyrået «Plapre». Plapre startet opp i 2012, har nå 19 ansatte og er en del av RED Gruppen. RED Gruppen består av 8 selskaper som dekker de fleste områder innen medie- og kommunikasjonsfaget<sup>47</sup>. Plapre er et av Norges første rendyrkede byråer innen Content Marketing<sup>48</sup>. Plapre har blant annet hatt oppdragsgivere som Sparebank 1, Entercard, Visma, Santander og Hyundai. Vi fikk kontakt med Rikke Warud, *Operations Manager* i Plapre, og Damir Dunderovic, løsningsarkitekt hos Plapre. Vi utførte et intervju med disse to samtidig, gjennomført 21.04.2016, hvor begge fortalte oss om virksomheten og utfylte hverandres svar. Rikke hadde i tillegg bedt om å få intervjuguiden tilsendt på mail i forkant, og hun hadde forberedt seg godt skriftlig før intervjuet. Etter intervjuet videresendte Rikke dette dokumentet til Damir slik at han kunne kommentere og utfylle hennes svar også her. Vi har med andre ord fra Plapre både fått et muntlig intervju og tilsendte svar på alle spørsmål skriftlig.

Etter å ha forsøkt å kontakte 6 personer i *Spoon Agency*, fikk vi kontakt med Christopher Øyen som er *Marketing Director* og *Senior Consultant* hos Spoon. Spoon er et byrå som fokuserer på *Content* og *Storytelling*<sup>49</sup> og er et stort nordisk content-byrå med kontorer i Sverige, Finland og Norge. De har jobbet med oppdragsgivere som, SEB, Selecta, Synsam, Sats, Volvo, PostNord m.m. Vi fikk raskt avtalt et intervju med Christopher. Intervjuet ble gjennomført 23.05.2016.

---

<sup>45</sup> Redinks hjemmeside. Redink.no

<sup>46</sup> Halvorsen og Myrvang: Ekspertintervju + Hauger, 2016: *Redink kjøper videoselskap*

<sup>47</sup> RED Gruppens hjemmeside: *Om RED Gruppen*.

<sup>48</sup> Warud og Dunderovic: Ekspertintervju

<sup>49</sup> Spoons hjemmeside, *Om Spoon*.

Se vedlegg 6 for intervjuguide til ekspertintervjuet med Redink, vedlegg 8 for intervjuguide til Plapre og vedlegg 10 for intervjuguide til Spoon. Se vedlegg 7 for svar fra intervjuet med Redink, vedlegg 9 for muntlige og skriftlige svar fra Plapre og vedlegg 11 for svarene fra Spoon. Vi ønsker også å påpeke at vi i tillegg i forbindelse med ekspertintervjuer har forsøkt å kontakte 3 personer i DNB og 1 hos IKEA, men vi har ikke fått svar fra disse.

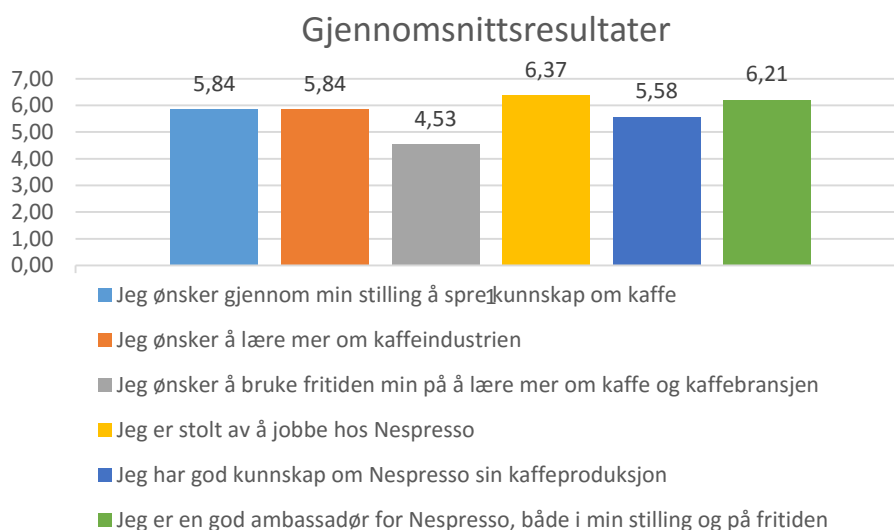
## Del 4 – Analyse

### 4.1 – Analyse: Spørreundersøkelse hos Nespresso

Gjennom hele undersøkelsen ser vi at de spurte har en gjennomgående stolthet for og eierskap til jobben sin og til merkevaren, samt at de opplever at de har et meget godt arbeidsmiljø. Det virker som det er et stort organisasjonsengasjement og at en stor andel av de ansatte er stolte av Nespresso. Når det gjelder alle videre referanser til ulike spørsmål i undersøkelsen for Nespresso: Se vedlegg 5.

#### 4.1.1 – Kunnskap og engasjement

På spørsmål 15 ba vi respondentene vurdere ulike påstander på en skala (Likert) fra 1 til 7, hvor 1 er «Svært uenig» og 7 er «Svært enig». Disse påstandene viser et svært godt kunnskapsnivå og engasjement. Diagrammet under viser en oversikt over gjennomsnittsverdiene vi fikk inn på påstandene. Det er et gjennomgående



høyt resultat, men det laveste er ønsket om å bruke fritiden sin på å lære mer om kaffebransjen. Det som er interessant å se, er at 0 respondenter har rapportert en score på 1-3 på påstanden om at de ønsker å lære mer om kaffeindustrien, men 10 har valgt 1-3 når det dreier seg om å bruke fritiden sin på dette. Dette er med på å

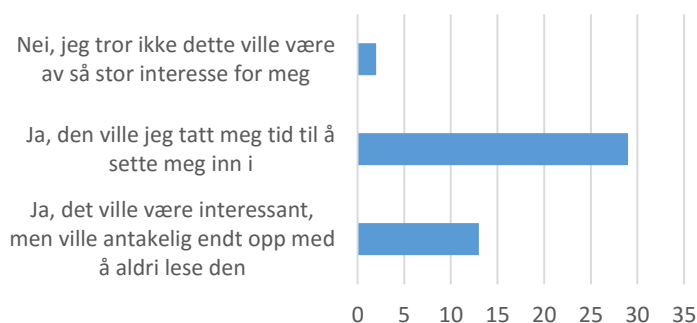
føre til en gjennomsnittsdifferanse på 1,31 poeng når det kommer til ønsket om å lære kontra å bruke fritiden sin på å lære.

Gjennom en «drill-down» i Qualtrics sitt analyseverktøy, kan vi fordele disse resultatene basert på for eksempel hvor lenge respondentene har jobbet hos Nespresso. Se bakerst i vedlegg 5 (side 87-89). Det som står ut når vi gjør dette er at resultatene er gjennomgående lavere på alle påstandene for de som har jobbet over 5 år. Tallene vi ser, viser fortsatt ganske høye resultater, men det er allikevel overraskende å se at de som har jobbet lenge både anser seg som dårligere ambassadører og føler de har mindre kunnskap om industrien enn de som har jobbet under 5 år. Det kan være mange mulige forklaringer på dette. For det første er det kun 5 respondenter som har jobbet over 5 år, så resultatene her kan være lite representative. For det andre kan det ha å gjøre med at opplæringen har stoppet opp, og disse ansatte ikke lenger mottar så mye nytt faglig påfyll. Og det kan for det tredje skyldes at «jo mer man vet, dess mer vet man at man ikke vet».

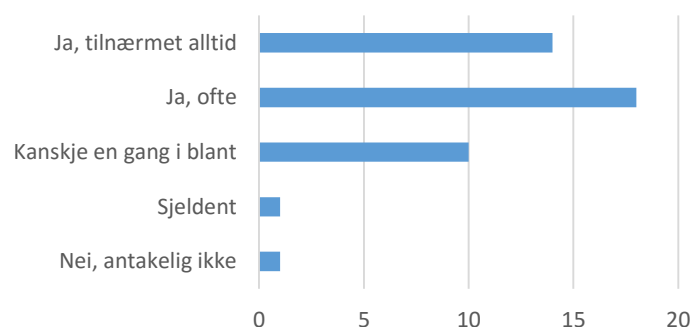
#### 4.1.2 – Læring: Ulike formater og kanaler

Vi ga respondentene en rekke med scenarioer som startet med «Tenk deg at...» (spørsmål 9-14). Diagrammene her viser antall respondenter på x-aksen, av en total på 44 i stikkprøven. Det første spørsmålet her var: «Tenk deg at du ble tilsendt en 10-siders artikkel om kaffe av Nespresso. Ville du være interessert i å lese denne på fritiden din?». 42 av 44 melder her at de ville tatt seg tid til, eller i det minste ville hatt intensjon om å sette seg godt inn i denne. Vi stilte et tilsvarende spørsmål om de ville sett på 10-minutters ukentlige videoer

10-siders artikkel



Ukentlige 10-minutters videoer

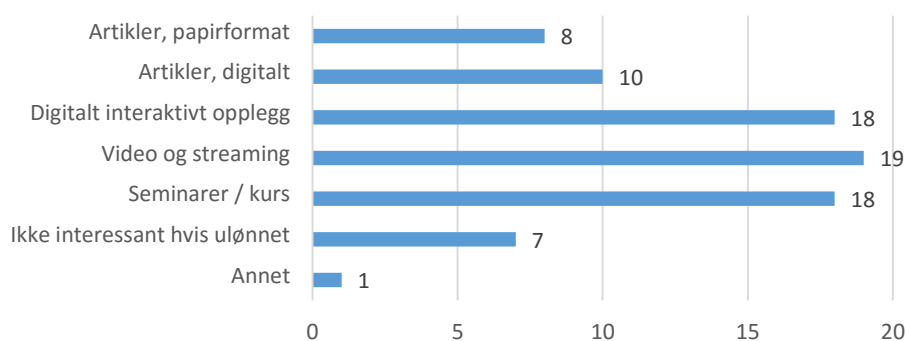


om ulike kafferelaterte-temaer, og der melder 32 av 44 at de tilnærmet alltid eller ofte ville sett på disse. Ytterligere 10 respondenter svarte «Kanskje en gang i blant». Dette går litt imot resultatene vi har fra påstanden «Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen». En mulig forklaring her kan være at de på 1-7-påstanden tenkte at de måtte oppsøke informasjonen selv, mens de i dette scenarioet får tilsendt en artikkel eller videoer av sin arbeidsgiver. Vi mener disse resultatene viser til et godt potensiale for å lære sine ansatte mer om bransjen gjennom innhold.

Videre ønsket vi å finne ut mer om hvilke formater respondentene ønsker å motta slikt innhold i. Vi viser til spørsmål 14 i spørreundersøkelsen. I dette scenarioet er det snakk om å følge kaffedyrkernes hverdag over tid. Videoer på YouTube er det klart mest interessante formatet å motta denne informasjonen på, med et gjennomsnitt på 5,7 (av 1-7). Tekst og bilder på intranett scorer 5,07 og tilsvarende på mail scorer 4,93. Med en svært høy interesse for videoer, og nesten et helt poeng i differanse ned til tekst og bilder på mail, finner vi et viktig funn: Interessen for innhold er der, men formatet og kanalen det distribueres gjennom spiller en stor rolle. Vi kan også se av undersøkelsens to siste spørsmål at respondentene oppfatter informasjonen de får fra Nespresso som i svært stor grad informativ, men skulle ønske den var mindre informativ og heller i større grad inspirerende (ref: Teoridel – Innholdet må være lærerikt, informativt, inspirerende eller underholdende). Dette kan tyde på at innhold som dette, hvor man for eksempel følger en kaffedyrkers hverdag, kunne bli godt tatt imot av de ansatte.

Spørsmål 18 i undersøkelsen dreier seg om deltakelse i et frivillig og ulønnet læringsprogram. 7 av 43 ville ikke være interessert så lenge det er ulønnet, mens 36 av 43 synes dette var interessant. Spørsmålet videre er da i hvilket format.

#### Læringsprogram i ulike format og kanaler

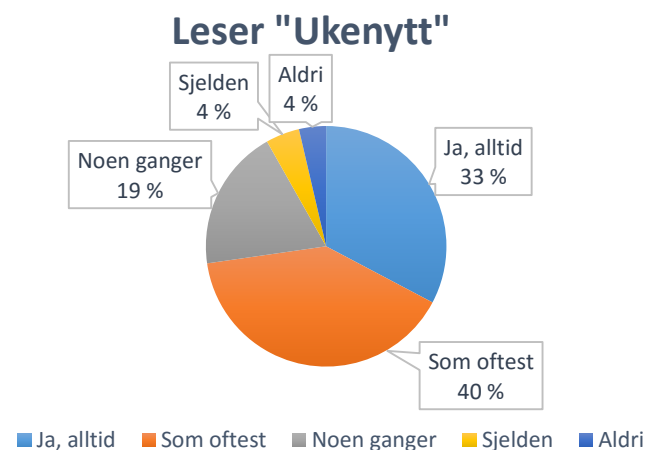


Artikler, både digitalt og på papir, scorer lavest, mens seminarer, videoer og digitale interaktive opplegg har en høyere oppslutning. Vi tror at kursing og seminarer scorer høyt fordi dette er noe mange er vant til i denne sammenhengen, mens videoer og e-learning har et stort urealisert potensiale.

## 4.2 – Analyse: Spørreundersøkelse hos Fresh Fitness

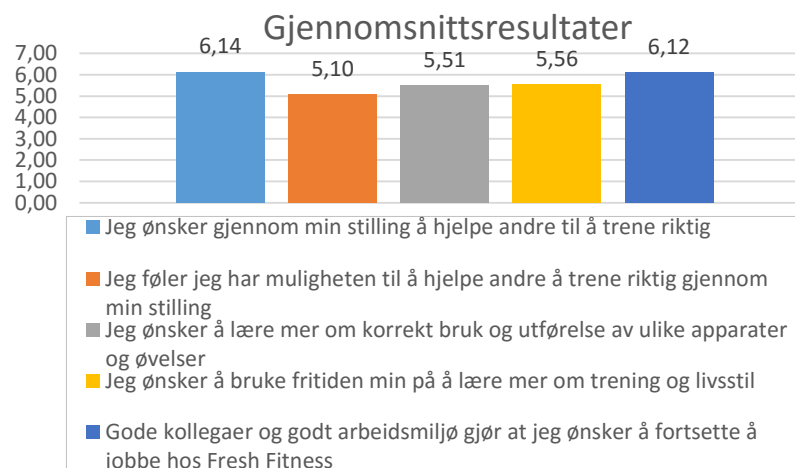
For alle videre referanser til ulike spørsmål i undersøkelsen for Fresh Fitness: Se vedlegg 3. Et påfallende resultat i denne undersøkelsen er at 100 % av respondentene kjenner til visjonen til Fresh Fitness. Videre er det også 75 % som melder at de vet hva misjonen er. Enda viktigere er det at 83 % tror på og ønsker å bidra til å oppnå Fresh sin visjon. Dette er svært høye tall, som tyder på god kommunikasjon innad, godt organisasjonsengasjement og at respondentene kan identifisere seg med Fresh. Et

annet resultat som underbygger dette, er spørsmål 19: 73 % melder at de alltid eller «Som oftest» tar seg tid til å lese «Ukenytt» som postes på den interne Facebook-gruppen av adm. dir. Paal Hansem.



### 4.2.1 – Kunnskap og engasjement

Vi la fram noen tilsvarende påstander som i undersøkelsen til Nespresso, men tilpasset bransje til de ansatte i Fresh Fitness.





I likhet med Nespresso, får vi svært høye tall. Påstandene er besvart på en skala fra 1 til 7, fra «Svært uenig» til «Svært enig». Sammenlignet med Nespresso kan vi se en litt høyere tilbøyelighet til å bruke fritiden sin på å tilegne seg mer kunnskap om trening (kontra kaffe og kaffebransjen hos Nespresso). Det høyeste resultatet her er ønsket om å hjelpe andre til å trene riktig, hvilket for øvrig også er Fresh sin misjon, med en score på 6,14 av 7. Vi kan se, i likhet med Nespresso, at arbeidsmiljø er en stor årsak til at de ansatte ønsker å fortsette i jobben sin. Dette underbygges også av svarene fra spørsmål 22. Generelt virker det som det er et stort ønske om å lære mer om trening.

#### 4.2.2 – Læring: Ulike formater og kanaler

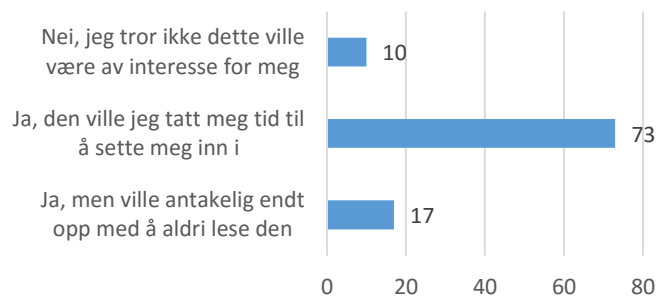
Vi hadde ikke mulighet til å gå like mye i dybden hos Fresh som hos Nespresso, men vi kom med 2 ulike scenarioer som ligner på de vi ga til de ansatte i

Nespresso. Første stilte vi spørsmålet (spm. 25):

«Tenk deg at Fresh Fitness sendte ut en artikkel på 10 sider inkl. bilder til alle ansatte om hvordan man bruker ulike apparater på rett måte, ville du være

interessert i å lese denne?» Diagrammene viser antall respondenter på x-aksen, med en total på 100 i stikkprøven. Til sammenligning med Nespresso sine 95 % (42 av 44), er det her 90 % som ville tatt seg tid, eller hatt intensjon om å lese den.

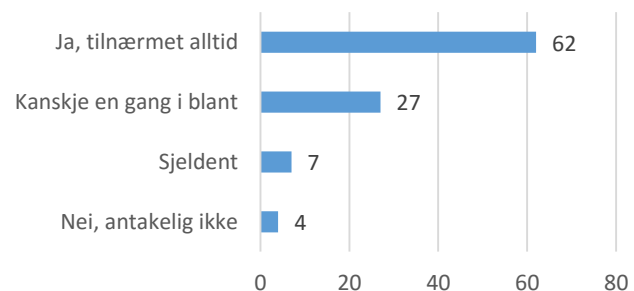
10-siders artikkel



Det andre scenarioet var (spm. 26): «Tenk deg at Fresh ukentlig publiserte 10-minutters videoer som viser

hvordan man bruker apparater riktig, hvordan man trener riktig, utfører ulike øvelser, forebygger skader og lignende. Ville du brukt din fritid på å se på disse?» Vi har dessverre

Ukentlige 10-minutters videoer



ikke nøyaktig samme svaralternativer her som hos Nespresso, ettersom vi fant ut

etter denne undersøkelsen var publisert at det kunne være fordelaktig med et svar som «ofte». Dette la vi derfor inn i undersøkelsen til Nespresso. Vi kan allikevel se ganske like resultater. Sammenlignet med Nespresso sine 95 % (42 av 44) som alltid, ofte eller «kanskje en gang i blant» ville sett på videoene, har vi her 89 % som tilnærmet alltid eller «kanskje en gang i blant» ville sett på slike videoer.

Disse resultatene, både hos Fresh og Nespresso, tyder på at det er et godt potensiale for å benytte seg av innholdsmarkedsføring internt. I likhet med ekstern innholdsmarkedsføring, er det viktig å velge rett format og kanal. Våre data tyder på at interessen for å lære mer om jobb- og bransjerelaterte temaer kan være høy, på tvers av vidt forskjellige bransjer.

### 4.3 – Analyse: Ekspertintervju med Redink

Per og Kathrin hos Redink forteller oss at når de skal utforme innhold for en klient, er innsikt og kunnskap viktig. Det gjelder å først skape oppmerksomhet og trafikk, deretter må det være mening i innholdet slik at man til slutt kan ende med en konvertering (CRO) i form av en handling, et kjøp eller lignende. De har ingen fast mal de følger, men alt starter med innsikt for å forstå hvordan man kan treffe folk. De starter derfor alltid med målsetning i form av ønsket konvertering og ulike måleparametere for hele «reisen», og jobber seg bakover derfra.

*«Bedrifter slipper ikke unna med lette slagord lenger. Content tvinger bedrifter til å mene noe og stå for noe. Denne historien skal vi eie og fortelle. Bedriftene må nå finne sin plass i samfunnet»* forteller Kathrin.

Per forteller at vi er midt i en revolusjon der mer og mer penger settes over til content. Denne revolusjonen skjer ekstremt fort, så organisasjonene er på mange måter skrudd sammen på feil måte for å håndtere dette. Avdelingene og organisasjonene må tenke og jobbe på en helt annen måte enn tidligere. I fremtiden tror Per for det første at content i

---

*«Vi går fra kampanje-kommunikasjon til å være i kontakt med kundene hver dag, fra få fortellergrep til mange fortellergrep og fra analogt til digitalt.»*  
- Per Halvorsen

---

stadig større grad vil bli «event-drevet». Med dette mener han at man produserer mer aktiviteter, og drar historiene inn i praktisk liv. For det andre tror han personlig er det neste store skrittet; Mer brukerrettet og personlig kommunikasjon ved hjelp av «big data». Man må finne den relevante historien, lære seg å bruke dataene man har tilgjengelig og på toppen av dette lage kreative konsepter.

#### 4.3.1 – Content i et internt perspektiv

«Content internt handler mye om kulturbygging. Hva som skjer, hvorfor dette skjer og hvilken vei vi går». Man kan utføre kulturbyggende aktiviteter som

eventer, fester og andre samlinger, i tillegg til å trekke fram «Månedens supermann» eller lignende. Mange organisasjoner driver på denne måten allerede med innhold internt.

---

*«Det er viktig å tydeliggjøre helter og suksesser. 'Wins.'»*

*- Per Halvorsen*

---

#### En eksternt-intern overbygning

Kathrin Myrvang forteller at mange har en overbygning som gjør at content skal fungere både eksternt og internt. Per legger til at eksternt content vil også automatisk ha en intern effekt. De utdyper dette med at innholdet som produseres kan enten fungere som det er både eksternt eller internt, eller man kan gjøre tilpasninger for å optimalisere det til intern bruk. Man kan ofte bruke mye av det samme innholdet, men legge inn en liten vri.

*«Skap en sammenheng mellom det som kommuniseres internt og eksternt. Dette skaper ytterligere mening: Det er nyttig og relevant hvis ansatte også føler at de er med på dette»*

*- Kathrin Myrvang.*

På samme måte som content eksternt krever innsikt, er dette vel så viktig i et internt perspektiv. Innholdet må treffe de ansatte. Kathrin påpeker at det er farlig dersom de ansatte ikke kjenner seg igjen i innholdet som blir produsert, eller om de ikke ser hva deres arbeid har å gjøre med innholdet som publiseres. Man må derfor spørre seg selv: «Hva er det troverdig for min bedrift å fortelle?». Hvis

intern content marketing gjøres på riktig måte, så tror hun absolutt at det kan

*«Man må tørre å ta en tydelig posisjon»*

*- Kathrin Myrvang*

styrke relasjoner og organisasjonsidentiteten.

Dette vil også ha en stor betydning for rekruttering av

nye medarbeidere; Man må tørre å ta en tydelig posisjon, og det må være genuint.

Da kan både potensielle ansatte og forbrukere velge om dette er noe for dem.

#### Moelven – Et case

Kathrin har jobbet mye med Moelven. Moelven er et skandinavisk industrikonsern som produserer byggevarer og systemer for byggebransjen<sup>50</sup>. De bruker slagordet «Gode rom». Her er det interessant å høre at Moelven lager både et eksternt og et internt magasin. Begge magasinene dreier seg om «Gode rom», de ønsker å kommunisere sluttresultatet; At Moelven ikke bare jobber med planker, men at de gjør dette nettopp for å skape gode rom som er en viktig del av folks hverdag. Dette er viktig å kommunisere både ovenfor kunder og ansatte. Når de ansatte forstår den påvirkning de har på folks hverdag, vil dette skape mening. Selv om deres jobb er å hogge trær, er sluttresultatet noe som er en viktig del av

*«Ansatte kan ha en rolle i å lage eller dele innholdet, og skape engasjement på lokalt nivå.»*

*- Kathrin Myrvang*

folks hverdag. Når de ansatte forstår dette, vil de også i større grad engasjere seg og dele innholdet. Moelven har mange ansatte som er engasjerte og raske med å

dele innholdet til bedriften eksternt. De er stolte av jobben og arbeidet deres organisasjon gjør; Den forskjellen de skaper i folks liv. Det er viktig å ha en slik «solid base» med ansatte som raskt liker og deler innholdet. Dette kan skape en stor effekt eksternt, forteller Kathrin. På denne måten spiller de ansatte også en viktig rolle når det kommer til spredningen av eksternt content.

<sup>50</sup> Moelvns hjemmeside: *Moelven i et nøtteskall*.

## 4.4 – Analyse: Ekspertintervju med Plapre

Vi vil her analysere både de skriftlige og muntlige svarene vi fikk av Rikke Warud og Damir Dunderovic hos Plapre. Rikke og Damir mener at *Content Marketing* er et stort begrep, og en «god blanding» av reklame og kommunikasjon. Det omfatter salg, HR, pleie og internkommunikasjon. I likhet med hva Redink fortalte oss, understreker Rikke viktigheten av å gjøre nøye forarbeider (research) for å treffe riktig målgruppe og nå ønskede resultater. Denne informasjonen samler de inn for eksempel ved bruk av markedsanalyser, snakke med kundeservice hos bedriften for å høre hva folk ofte spør om, søkeordsanalyser og mediaovervåkning (for eksempel ved hjelp av analyseverktøyet *Retriever*).

Som kortsiktige effekter av innholdsmarkedsføring trekker Warud fram tiltrekning av kunder, oppmerksomhet og salg. Målet blir å flytte kundene nedover i kjøpstrakten, tiltrekke både nye og gamle kunder og til slutt oppnå salg. Det kan også være et viktig formål å pleie eksisterende kundeforhold: Få kundene til å engasjere seg og bruke tid med merket, for at de skal få en tilknytning og bli mer trofaste. Dette er blant de mer langsiktige effektene av innholdsmarkedsføringen; merkevarebygging og gode, langvarige kundeforhold.

*«Flere vil forstå viktigheten av godt innhold og det å ha sin egen, gode historie. Fokuset på innhold vil øke.»*

*- Rikke Warud*

Når det gjelder innholdsmarkedsføring i fremtiden, mener Rikke og Damir at flere vil forstå viktigheten av å ha sin egen,

gode historie. De forteller at det vil komme stadig mer innhold, og det vil bli viktigere og viktigere med kvalitetsinnhold som skiller seg ut. Content Marketing er kostnadseffektivt med tanke på distribusjonskanalene vi i dag har og har vist gode resultater. Derfor vil stadig

flere bedrifter komme til å benytte seg av dette. Damir understreker: «Mengden av innhold vil øke, men døgnet vil derimot ikke få flere timer, og det er en grense for hva

folk kan konsumere av innhold. Da vil masse innhold bli liggende.» Derfor blir

*«Mengden av innhold vil øke, men døgnet vil derimot ikke få flere timer, og det er en grense for hva folk kan konsumere av innhold. Da vil masse innhold bli liggende.»*

*- Damir Dunderovic*

kvalitet og kreativitet, samt søkemotoroptimalisering i fremtiden viktigere. Dette underbygger svarene vi fikk fra Redink om at bedrifter må finne og eie sin egen historie, og på toppen av dette bli stadig mer kreative i fremtiden.

Damir trekker under intervjuet også frem et svært interessant case, der kunden (ikke navngitt) hele tiden var villige til å tørre å teste ut ulikt innhold mot ulike

«Vi har faktisk kjørt reklame i form av innhold på tekst-tv.»

kundegrupper, og dette har ført til stor suksess. Det kan være lett å tenke at alt innhold må

distribueres gjennom kanaler som Facebook, YouTube, nettaviser og lignende, men dette er ikke nødvendigvis tilfellet. Damir forteller: «Med denne kunden har vi faktisk kjørt reklame i form av innhold på tekst-tv».

*«Det er viktig å ikke være for snever. Det er mange ting som i utgangspunktet ikke er åpenbart, men som likevel kan funke meget bra. Det bør alltid være rom for å teste ut ideer/temaer som er verdifulle for leseren, men kanskje ikke direkte verdifullt eller synlig for annonsør».*

– Damir Dunderovic.

Når Plapre får et nytt oppdrag, understreker de viktigheten av å bli kjent med oppdragsgiveren. De gjør en «onboarding prosess» hvor målet er å sette seg inn i og forstå organisasjonen og merkevaren de utfører oppdraget for. Gjennom denne prosessen må de også kartlegge muligheter og legge grunnlaget for utarbeidelse av et strategidokument med målsettinger, KPI-er, målgrupper, strategi m.m. Deretter må det utarbeides en redaksjonsplan: Hva som skal skrives, og hvor innholdet skal aktiveres når. Når det gjelder utformingen av dette innholdet, trekker Damir frem 4 punkter:

1. Finn kjernen: Hvem er bedriften og hva ønsker de å fremstå som?
2. Forstå hvem du snakker til. Hvem er målgruppen?
3. Fokusér på det kundene ønsker å vite, ikke nødvendigvis det bedriften har mest lyst til å si. Rikke legger til her at skryt av bedriften ikke er like interessant for leseren. Man må finne temaer som er relevante for leseren, og på leserens premisser.
4. Definer hva som er suksess. Hva er målene, hva ønsker du å oppnå og på hvilken måte kan du måle dette?

#### 4.4.1 – Content i et internt perspektiv

Rikke og Damir har ikke så mye erfaring med å bruke innhold internt, men synes tanken er svært interessant. De poengterer at en ekstern innholdsstrategi som har som mål å forankre identitet i markedet også vil smitte over på de ansatte. De ser heller ingen grunn til at innhold over kanaler som intranett eller Facebook rettet mot ansatte ikke skal fungere. De tror absolutt Content Marketing kan benyttes internt, og at effekter man kan oppnå av dette er økt intern stolthet, bedre trivsel på arbeidsplassen, lojale ansatte, tettere fellesskap og en følelse av at man jobber mot det samme målet.

Rikke vektlegger derimot to ting: For det første at det ville være unaturlig med kun en intern innholdsstrategi. Dette bør komme i tillegg til ekstern, og gjerne henge sammen. For det andre, poengterer hun, at det må gjøres riktig og ordentlig. Rikke forteller at det vil ikke føre til stolthet dersom man begynte å «kaste ut» innhold hver mandag. Da vil det heller gi motsatt effekt. «Man må ikke bare ramse opp ting i en epost», legger hun til, «det må bli brukt tid på og være litt ‘for-seg-gjort’». Damir nevner også at et viktig poeng med intern kommunikasjon er at de ansatte skal føle seg viktige og bli sett, og at dette er noe man også helt klart kan oppnå gjennom innhold.

#### 4.5 – Analyse: Ekspertintervju med Spoon Agency

I likhet med de to andre byråene vi har vært i kontakt med, forteller Christopher Øyen oss om viktigheten av analyser og målgrupper. Det er viktig å kartlegge både behov og kjernemålgruppene. Videre pleier Spoon å legge en innholdsstrategi, kanalstrategi og spredningsplan. Målsetning er da også viktig, og Spoon måler både kvantitativt og kvalitativt. Områder for måling kan være hvor mange man når, antall visninger, antall delinger, antall likes og trafikk på nettsider, men også merkevaremålinger som skal gi Spoons oppdragsgiver en oppfatning av hvordan deres kunder ser på dem.

Christopher legger vekt på at det er viktig å prøve å gjøre en *kanalforflytning*. «Det skjer mye spennende og man når mange på sosiale medier, men vi ser en utvikling på for eksempel Facebook: Merkevarer som har over 10.000 følgere har falt fra å ha over 10 % sjanse for å få det opp i feeden din, til under 1 %». Dette er



på grunn av at Facebook og Google stadig endrer sine algoritmer og måter å *verdivurdere* stoffet på, slik at sjansen for å få opp innlegg fra merkevarer med mange følgere har blitt mindre. Det er derfor viktig å jobbe for å være så relevante som mulig, for å booste dette til nærmere 2-3 %. Og det blir enda viktigere å dra kundene med seg til sine egne kanaler, for eksempel til hjemmesiden. «Det gode gamle nyhetsbrevet er faktisk gullstandarden, det blir viktigere og viktigere», sier Øyen. Han fortsetter: «Trafikk til sosiale medier, er trafikk til sosiale medier, i stor grad». Det er Facebook disse folkene er på, ikke din hjemmeside. Du eier ikke kommunikasjonen og du eier ikke dataene, det er Facebook sine. Derfor er det viktig å få en direkte relasjon. Christopher trekker fram en ranking over de mest verdifulle kanalene å nå kundene gjennom fra en av Joe Pulizzi sine bøker. Content Marketing Institute rangerte da nyhetsbrev på e-post som det høyeste, deretter magasiner på print. Facebook kommer derimot langt ned på listen. Dette kan være fordi det ofte er lav relevans og vanskelig å nå gjennom ved mindre du betaler for det og «booster», forteller Øyen.

Når det gjelder Content

Marketing i fremtiden tror

Christopher at det kommer til å

komme veldig mye dårlig

content. Han tror at mange

byråer vil se at det ligger mye

penger i dette markedet og mange vil hoppe på selv om de ikke nødvendigvis har

så gode forutsetninger for det. Han tror mange fra for eksempel reklamebransjen

kan tenke at «dette er jo egentlig bare reklame, men med et mye lavere budsjett og

på egne kanaler», men Christopher forteller at: «det er det jo ikke.» Dette vil

resultere i en stor kvantitet av content, men ikke nødvendigvis kvalitet. Det vil bli

et tydeligere skille mellom de som gjør det bra og de som ikke gjør det bra. Hos

«Vi komponerer ikke en historie,  
vi *finner* en historie.»

- Christopher Øyen

Spoon legges det derfor vekt på at det som produseres skal være basert på sannhet. «Det er jo klassisk innenfor reklame at man komponerer en historie.

Vi går og *finner* en historie. Det skal være et *langt løp*, og dette krever

tålmodighet fra kunden. Det skal være en *hensikt* bak, og den hensikten skal

gjærne gå litt på endringsvilje. Enten endringsvilje fra vår oppdragsgiver, eller at

vi prøver å endre noe hos publikum til det bedre. Og vi jobber med redaksjonelle virkemidler» forteller Christopher. Dette er i samsvar med og underbygger det første av tekst man ser på Spoon sine hjemmesider: «Vi i Spoon er overbeviste om at virkeligheten overgår fiksjonen. Alltid. Derfor hjelper vi våre oppdragsgivere å fortelle virkelige historier som når ut, påvirker, engasjerer og skaper målbar effekt»<sup>51</sup>.

#### 4.5.1 – Content i et internt perspektiv

Når det gjelder å bruke content internt, legger Øyen vekt på at det er viktig å skape mening, stolthet og forståelse. De ansatte må forstå bedriftens hensikt og hvor man er på vei; Alle må føle at de er delaktige i selskapets strategi. De ansatte må føle at de er en del av en større enhet, oppleve en fellesskapsfølelse og forstå hvilket problem eller behov selskapet løser for kunden. I den forbindelse kan det være en god ting å bygge broer mellom ulike segmenter i en organisasjon, både på tvers av avdelingene og vertikalt.

#### Fremtidig utvikling av content internt

Christopher tror innhold som intern kommunikasjon i fremtiden vil bygge mer på toveis kommunikasjon. Han tror det vil bli lettere å utveksle erfaringer med andre. Han trekker også fram millennium-generasjonen (som nevnt under 2.7 – *Social Employees*): «Dere har mye større forventninger og mye større krav til en arbeidsgiver, og det må man fasilitere for. Man må bygge lojalitet, bygge internkultur, bygge forståelse: Dette er en kommunikasjonsutfordring.» Han tror derfor at det for mange organisasjoner blir nødvendig med en intern omstrukturering for å oppheve skillene mellom ulike kommunikasjonsenheter i bedriften. Det er ikke slik det er lenger, at du har ulike avdelinger som driver med ulik form for kommunikasjon, forteller Christopher, og fortsetter: «Som merkevare har du én story du vil fortelle, og det vil du gjøre på tvers av alle flater og på en mest mulig rasjonell måte».

---

*«Som merkevare har du én story du vil fortelle.»*

*- Christopher Øyen*

---

<sup>51</sup> Spoons hjemmeside: spoonagency.com/no, hentet [25.05.2016].

### Vinmonopolet – Et case

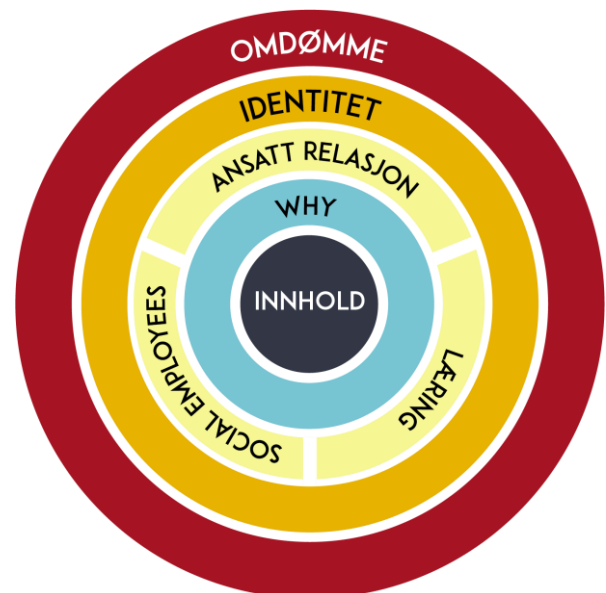
Christopher fortalte oss flere eksempler hvor de har jobbet med innhold internt. Spesielt interessant syntes vi det var å høre om Vinmonopolet. Han forteller oss at dette er en litt spesiell case av flere grunner. Vinmonopolet skal operere som en kommersiell aktør, men er statseid og har ikke lov til å promotere egne produkter og merkenavn. De har gått fra en svært upopulær oppfatning som «monopolist» til å bli en av Norges sterkeste merkevarer. Dette har de gjort blant annet ved å sørge for en god intern stolthet og at de «svarer på samfunnsoppdraget sitt» ved å ha en utrolig høy grad av kompetanse. Spoon utgir blant annet et internt magasin for Vinmonopolet, men Christopher forteller også at Vinmonopolet er svært flinke på opplæring. For eksempel har de en form for E-learning hvor de ansatte kan utnytte minutter de har til overs. Det er blant annet ulike moduler de ansatte kan løse på skjermen i kassa, om det skulle være en stille dag på jobb. Gjennom dette systemet blir de ansatte målt på ulike måter, de kan oppnå diverse titler og lignende. Dette går som hånd i hanske med det vi skrev under kapittelet 2.6 – *Læring*, og det var svært interessant å få høre om et tilfelle hvor dette har bidratt til suksess i virkeligheten.

## Del 5 – Refleksjon og oppsummering

I del 2 tok vi for oss en rekke ulike temaer: Innholdsmarkedsføring, omdømme og identitet, merkerelasjoner, «Why»-kommunikasjon, læring og «E-learning» og «Social Employees». Men hva er sammenhengen mellom alle disse emnene? I denne delen skal vi reflektere og drøfte, og hjelpe leseren til å forstå hvordan alt dette henger sammen. Vi skal her også trekke fram funn fra analysene i del 4 for å underbygge og supplere teorien.

### 5.1 – Oppsummering av teori

Vi har konstruert en modell som oppsummerer teoridelen og viser hvordan alt henger sammen. Modell-forklaringen er som følger: **Innhold** henger nøye sammen med **Why-kommunikasjon**. «Why-kommunikasjon» kan gjøres gjennom innhold, for eksempel ved hjelp av en historie som fremhever bedriftens visjon, misjon og verdier. Innholdet kan med



*Terje Flaten & Tom Victor Franzén 2016*

andre ord «pakkes inn» i Why-kommunikasjon. Videre ser vi at innhold og kommunikasjon av «Why» henger nøye sammen og kan brukes som verktøy for å skape og styrke **ansatt-relasjoner**, tiltrekke **Social Employees** og fremme **læring** i en organisasjon. Dette er fordi Social Employees og «millennium-generasjonen» tiltrekkes av organisasjoner som tar et tydelig standpunkt og tydelig kommuniserer sine verdier. Som vi har sett, er et av formålene med innholdsmarkedsføring å bygge relasjoner (ref. 2.1.2, søyle 1). Langvarige relasjoner kan bygges gjennom å henvende seg til enkeltpersoner fremfor grupper (ref. 2.1.2, søyle 5). Gjennom Why-kommunikasjon tiltrekkes de som tror på det du tror på, og disse personene vil yte mer enn det som forventes (ref. 2.5.1), med andre ord bidra til relasjons-dimensjonen «aktivt engasjement» (ref. 2.4.2). Why-

kommunikasjonen er også rettet mot å påvirke atferd gjennom det limbiske system, og appellerer til følelser som tillitt og lojalitet, som er det relasjonsdimensjonen «lojal atferd» sikter etter (ref. 2.4.2). Man kan også bruke metoder fra innholdsmarkedsføring for å gi sine ansatte bransjekunnskap, og et LMS (ref. 2.6.1) kan da brukes som et verktøy i denne prosessen.

De tre elementene henger ikke bare sammen med de to innerste sirklene, men henger også nøye sammen med hverandre. Gjennom for eksempel E-learning og et LMS er det mulig å gi Social Employees ekspertise, som igjen vil gjøre disse ansatte til enda mer troverdige talspersoner. Social Employees kjennetegnes av at de er stolte over merkevaren og at de søker meningsfulle relasjoner, og dette henger sammen med to av dimensjonene ved relasjoner; «holdningsmessig tilknytning» og «følelse av fellesskap» (ref. 2.4.2). Relasjoner bygger på gjensidig avhengighet (ref. 2.4.1), og en måte å bygge en slik avhengighet på kan være å tilby kunnskap og motivasjon gjennom «Gamification» og E-learning. E-learning vil følgelig også engasjere, gjøre Social Employees til bedre ambassadører og skape aktivt engasjement (ref. 2.4.2).

Det er viktig å bygge en merkevare innenfra og ut, ettersom **identitet** fører til image som fører til **omdømme** (ref. 2.3). Alle disse nevnte faktorene er med på å bygge en tydeligere organisasjonsidentitet. Social Employees er med på å bygge en organisasjonskultur blant annet gjennom sin holdningsmessige tilknytning (relasjoner), som vil styrke bedriftens identitet både innad og utad (ref 2.7). Dette viser med andre ord hvordan alle «skallene» i modellen har en klar sammenheng, helt fra innhold gjennom «Why-kommunikasjon», relasjoner, læring og LMS, Social Employees og identitet til å resultere i et styrket omdømme.

## 5.2 – Oppsummering av analyser

Her oppsummerer vi hovedfunnene våre fra analysene av de kvantitative og kvalitative undersøkelsene, samtidig som vi ser dette i sammenheng med teoridelen.

### 5.2.1 – Oppsummering av kvantitative analyser

Fra de kvantitative undersøkelsene ser vi en stor interesse blant de ansatte for bransje- og produktkunnskaper. De fleste er tilbøyelig til eller ønsker å tilegne seg slik kunnskap også ulønnet, på fritiden. Her er det viktig å velge rett kanal og format. Vi tror det ligger et stort, urealisert potensiale i å benytte seg av videoer og interaktive opplegg (E-learning, ref. 2.6.1) i opplæring og videreutdanning av de ansatte. Det er videre viktig at denne kommunikasjonen virker inspirerende. Dersom man lykkes i å produsere innhold som er engasjerende og inspirerende, og distribuere dette på en smart måte gjennom for eksempel video eller LMS, tror vi det kan være et stort potensiale for å øke organisasjonens intellektuelle kapital, dvs organisasjonens beholdning av kunnskap og kompetanse<sup>52</sup>. Videre husker vi fra teoridelen (ref. 2.7 og 5.1) at slik ekspertise hjelper Social Employees til å fremstå som enda bedre talspersoner og underbygger organisasjonsidentitet.

### 5.2.2 – Oppsummering av kvalitative analyser

De kvalitative analysene av ekspertintervjuer med Redink, Plapre og Spoon supplerer og underbygger den teoretiske delen. Alle disse aktørene har pekt på viktigheten av å gjøre analyser i forkant, spesielt med tanke på å forstå kjernemålgruppen. Dette underbygger det vi skrev under søyle 5: *Konkret målgruppe* (ref. 2.1.2). Det er også viktig å måle effektene av alt man gjør. Under teoridelen (ref. 2.1.2, søyle 2) trakk vi fram 3 aspekter, med underpunkter, som det er viktig å måle når man produserer innhold. Det vi får høre under intervjuene er i svært stor grad i samsvar med disse.

Bedrifter må finne kjernen i sin organisasjon, finne sin plass i samfunnet, ta en tydelig posisjon og finne og eie sin egen historie. Mange organisasjoner må trolig endre på hele eller deler av sin organisasjonsstruktur for å klare denne oppgaven med å kommunisere som én konsistent enhet på alle plattformer og kanaler. Det vil bli nødvendig å både tenke og jobbe på nye måter. Som vi har sett av teoridelen (ref. 2.1.2, søyle 2: *Understøttes av markedsføring*), lærer man også raskere ved historiefortelling enn ved meldinger. Representantene fra Redink, Plapre og Spoon er også helt enige om at det i fremtiden vil komme stadig mer og mer innhold, og det vil bli viktigere å skille seg ut. Folk vil ikke få tid til å lese eller se på alt som produseres, og det vil oppstå et tydeligere skille mellom det

---

<sup>52</sup> Kaufmann, Geir og Astrid, 2011: *Psykologi i organisasjon og ledelse*, side 185

gode og det dårlige innholdet. Derfor kan det bli nødvendig å bli mer kreative, personliggjøre innholdet (søyle 5, ref. 2.1.2) og legge fokus på det *mottakerne* ønsker å høre mer om.

Representantene fra alle tre byråer tror innholdsmarkedsføring internt i stor grad kan bidra til å bygge organisasjonsidentitet, kultur, fellesskap og stolthet. Det er viktig at de ansatte kjenner seg igjen i innholdet som blir produsert, da vil de også i større grad ønske å dele innholdet. Et slikt «Alpha audience» (ref. 2.1.2, søyle 5 – *Konkret målgruppe*) med ansatte som alltid liker og deler innhold eksternt kan bidra stort til distribusjon. For å få en slik solid base med stolte ansatte, vil det blant annet være viktig å skape mening. De ansatte må se hele bildet av jobben de utfører og sammenhengen de står i. De må se hvordan jobben de utfører påvirker folks hverdag. I bunn og grunn handler dette om å forankre organisasjonens visjon, misjon og verdier (Why-kommunikasjon) slik at de ansatte forstår hvorfor bedriften eksisterer, hvor bedriften skal, hvilket problem som løses for sluttkunden og organisasjonens underliggende verdier. Resultatet av dette vil bli en god organisasjonskultur som også tiltrekker nye ansatte som står for det samme, tillegg til å styrke relasjonene med eksisterende ansatte gjennom *gjensidighet mellom aktive parter* (ref. 2.4.1). Innholdsmarkedsføring rettet internt kan også ha en «ekstern overbygning». Det kan, og i mange tilfeller *bør*, være en sammenheng mellom innholdet som publiseres internt og eksternt. Noe av innholdet kan være identisk, mens andre ganger er det mulig å legge inn en liten vri på det interne. Gjennom internt content kan og *bør* man for eksempel legge mer vekt på at man *ser* de ansatte, og tydeliggjøre organisasjonens «helter».

Det er også mulig å benytte seg av metoder fra innholdsmarkedsføringen til å lære opp de ansatte faglig og bygge ekspertise, som vi har sett av Vinmonopolet-caset. Dette kan for eksempel gjøres gjennom E-learning og LMS. Christopher Øyen hos Spoon Agency tror det vil bli mer av slikt innhold internt i fremtiden, men med større muligheter for toveis kommunikasjon og dialog på tvers av avdelinger og vertikalt i organisasjoner.



# Del 6 – Konklusjon og evaluering

## 6.1 – Egne tanker og konklusjon

Vi tror det kan være et stort potensiale for å benytte seg av innholdsmarkedsføring internt i organisasjoner. Respondentene i våre undersøkelser har et ønske om å lære mer om deres respektive bedrifter og produkter/tjenester. Innhold kan i stor grad bidra i denne prosessen. Innholdsmarkedsføring er ikke noe nytt, verken eksternt eller internt. Blant annet interne magasiner har eksistert i lang tid. Men begrepet «innholdsmarkedsføring» er derimot et begrep som har oppstått i nyere tid. Noen, men langt i fra alle, organisasjoner har god intern kommunikasjon. Dette kan gjelde informasjon fra leder til ansatte, internmagasiner og diverse kommunikasjon over intranett. Vi ønsker derimot å legge vekt på bevisstgjørelsen av å bruke virkemidler fra innholdsmarkedsføring og effekten dette kan gi. Vi tror mestring av internt content kan åpne opp for en helt ny dimensjon og en utvidet effekt innenfor internkommunikasjon.

Problemstillingen i denne oppgaven er som nevnt under 1.2 – *Problemstilling*:

*Hvordan kan man styrke merkevarens omdømme ved hjelp av innhold rettet internt i en organisasjon?*

Som konklusjon ønsker vi å svare på dette spørsmålet. I hovedsak kan innhold på ulike måter påvirke organisasjonsidentitet, og gjennom det styrke merkevarens omdømme. Innhold kan benyttes til intern bruk som blant annet lærerik eller inspirerende kommunikasjon. Begge disse formene vil bidra til et styrket omdømme. Ved lærerikt innhold, for eksempel gjennom LMS, kan man gi ansatte og Social Employees den nødvendige ekspertisen for å lykkes i sin stilling og for å være troverdige talspersoner for merkevaren. Gjennom inspirerende innhold, for eksempel tydeliggjøring av enkelte ansatte, historiefortelling og/eller Why-kommunikasjon, kan merkevaren forankre sine verdier og bygge en organisasjonskultur. I begge disse tilfellene vil resultatet bli at man bygger merkevaren sin fra innsiden og ut, fra en sterk identitet som kjerne til et sterkt og godt omdømme.

## 6.2 – Evaluering og kritikk av egen oppgave

I denne oppgaven forsøker vi å tenke nytt, løfte fram et tema som er lite dekket i litteraturen, og i tillegg sette et nytt perspektiv på saken. Det finnes en del litteratur om ekstern innholdsmarkedsføring, men få eller ingen peker på verdien man kan oppnå ved bruk av dette i intern sammenheng. Vi har lagt mye arbeid i oppgavens helhet. Vi har hatt et øye for detaljer og forsøkt å gi et estetisk godt inntrykk som også binder oppgaven sammen og knytter den til temaet «content»; for eksempel gjennom forsiden som er ment å minne om et magasin og uthevingen av sitater i den kvalitative analysen. Vi har holdt en rød tråd gjennom hele oppgaven og forsøkt å gjøre språket forståelig og interessant for leseren.

Det største området for kritikk mener vi er den kvantitative metoden. Våre kvantitative undersøkelser er ikke dekkende nok og har ikke god nok validitet til å kunne generaliseres. Vi skulle gjerne ha gjort mer omfattende undersøkelser og forsket på likheter og forskjeller mellom flere bedrifter innenfor samme bransje og på tvers av bransjer. I tillegg hadde det vært interessant å gjøre målinger både internt og eksternt angående effektene av internt content. Dessverre er tidsaspektet ved bacheloroppgaven begrenset, og det er vanskelig å finne bedrifter som ønsker å delta og gjøre interne undersøkelser. Vi har derfor dessverre ikke hatt mulighet til å forske dypere kvantitativt i denne oppgaven. Dette er noe vi kunne sett for oss å gjøre i en masteroppgave.

For den kvalitative metode-delen har vi klart å nå fram til det vi selv oppfatter som Norges tre største og dyktigste byråer innenfor innholdsmarkedsføring og kommunikasjon. Vi mener vi har stilt gode og relevante spørsmål for oppgaven, og forberedt intervjuobjektene slik at det har vært en god kvalitet på ekspertintervjuene vi har utført. I denne oppgaven har vi brukt et bredt spekter av kilder; alt fra tradisjonell litteratur til artikler og videoer publisert i 2016. Gjennom dette har vi gitt oppgaven en både solid og oppdatert teoretisk forankring. Vi mener vi har brukt litteraturen på en god måte; ikke bare har vi gjengitt allerede eksisterende teori, men også funnet sammenhenger og reflektert over dette for å utforme egne modeller både innenfor *identitet* --> *omdømme* og *innholdsmarkedsføring*. Vi mener vi gjennom denne oppgaven har kommet med et reelt bidrag til emnene *innholdsmarkedsføring* og *intern kommunikasjon*, og ikke minst; de to begrepene i sammenheng.

# Kilder

- Apeland, Nils M: *Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis*. Hippocampus forlag, 2. utgave 2010.
- Fure, Paal: *Dentsu Aegis Quarterly – On Content Marketing*. Publisher: Paal Fure. Strategist & Editor: Simen Hanssen. PDF listet som pensum for «Merkevarestrategi» fordypning ved Handelshøyskolen BI 2015. Publisert 2015.
- Berntsen, Tore: *Lojalitet 3.0 – Hvordan oppnå høyere motivasjon og engasjement hos kunder og medarbeidere?* URL: <https://toreberntsen.com/2014/03/02/lojalitet-3-0-hvordan-oppna-hoyere-motivasjon-og-engasjement-hos-kunder-og-medarbeidere/>, publisert [02.03.2014], hentet [02.02.2016].
- Braathen, Frøydis: *Yngre ansatte opplever mindre glede og mening*. URL: <http://www.aftenposten.no/jobb/Yngre-ansatte-opplever-mindre-glede-og-mening-6665850.html>, publisert [07.09.2011], oppdatert [18.10.2011], hentet [02.02.2016].
- Brønn, Peggy Simcic og Arnulf, Jan Ketil: *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2014.
- Brønn, Peggy Simcic og Ihlen, Øyvind: *Åpen eller innadvendt – Omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2009, 1. utgave, 3. opplag 2012.
- Burgess, Mark og Cheryl: *Social Employees: The New Marketing Channel*. URL: <https://www.lynda.com/Facebook-tutorials/Social-Employees-New-Marketing-Channel/441003-2.html>. Publisert [15.03.2016], hentet [09.05.2016].
- Content Marketing Institute: *A Brief History of Content Marketing*. URL: [http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2012/02/CMI\\_CM\\_History\\_Large2.jpg](http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2012/02/CMI_CM_History_Large2.jpg), hentet [21.01.2016].
- Førsvund, Erlend: *Hva er innholdsmarkedsføring / content marketing*. URL: <https://www.markedsheltene.no/innsikt/hva-er-innholdsmarkedsforing/>, publisert [01.07.2013], hentet [26.11.2015].

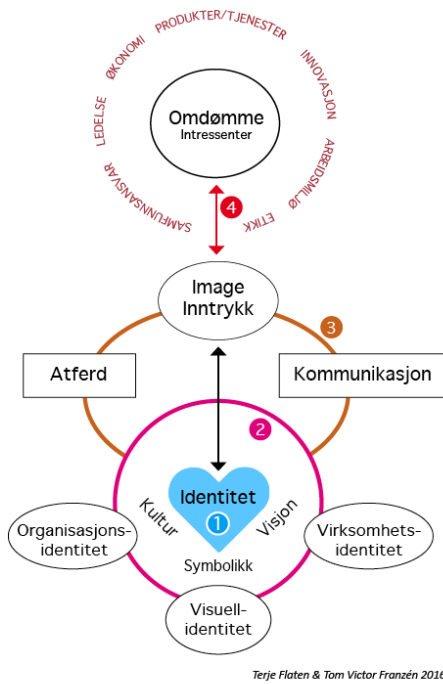
- Gripsrud, Geir; Olsson, Ulf Henning og Silkoset, Ragnhild: *Metode og dataanalyse – Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utgave, 2. opplag 2011. Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.
- Halvorsen, Per (Administrerende direktør, Redink) og Kathrin Myrvang (Rådgiver, Redink): Ekspertintervju hos Redink, intervju utført [17.03.2016].
- Hauger, Knut Kristian: *Redink kjøper videoselskap*. URL: <http://kampanje.com/markedsforing/2016/02/redink-kjoper-videoselskap/>, publisert [17.02.2016], oppdatert [18.02.2016], hentet [31.03.2016]
- Hayler, Andy: *History of Michelin guide*. URL: <http://www.andyhayler.com/michelin-history>, hentet [21.01.2016].
- Jansen, Jan: *Limbske system*. URL: [https://sml.snl.no/limbske\\_system](https://sml.snl.no/limbske_system), sist oppdatert [13.02.2009].
- Kaufmann, Geir og Astrid: *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 1996, 4. utgave, 3. opplag 2011.
- McLeod, Saul: *Cognitive Psychology*. URL: <http://www.simplypsychology.org/cognitive.html>, publisert [2007], oppdatert [2015], hentet [20.05.2016].
- Mindflash.com: *What is an LMS?* URL: <https://www.mindflash.com/learning-management-systems/what-is-an-lms/>, hentet [09.05.2016].
- Mindflash.com: *What is E-learning?* URL: <http://www.virtual-college.co.uk/elearning/elearning.aspx>, hentet [09.05.2016].
- Moelvns hjemmeside (moelven.com): *Moelven i et nøtteskall*. URL: <http://www.moelven.com/no/Om-Moelven/Dette-er-Moelven/>. Hentet [14.04.2016].
- Moon, Garrett: *The Real History of Content Marketing*. URL: <http://todaymade.com/blog/history-of-content-marketing/>, publisert [08.05.2013], hentet [21.01.2016].
- Pulizzi, Joe: *The Five Pillars of Content Marketing – The Ultimate Definition*. URL: <http://contentmarketinginstitute.com/2007/07/the-ultimate-co/>. Publisert [13.07.2013], hentet [14.01.2016].
- RED Gruppens hjemmeside: *Om RED Gruppen*. URL: <http://redgruppen.no/om-red-gruppen/>, hentet [25.04.2016].

- Redinks hjemmeside: [www.Redink.no](http://www.Redink.no), hentet [31.03.2016]. OBS: Siden var på dette øyeblikket under ombygging.
- Rose, Robert og Abel, Scott: *Personalization VS Persona-ization*. URL: <http://mxp.getmura.com/blog/personalization-vs-persona-ization/>, Publisert april 2015, hentet [21.01.2016]
- Samuelsen, Bendik Meling; Peretz, Adrian og Olsen, Lars Erling: *Merkevareledelse på norsk 2.0*. Cappelen Damm AS 2010, 2. Utgave, 1. opplag.
- Schaefer, Mark W: *The Content Code – Six Essential Strategies for Igniting your Content, your Marketing, and your Business*. First edition, March 2015. Publisher: Grow Publishing (businessesgrow.com).
- Schiffman, Lean G; Kanuk, Leslie Lazar og Hansen, Håvard: *Consumer Behaviour – A European Outlook*. Pearsen Education Limited 2008, andre utgave 2012.
- Sinek, Simon: *How great leaders inspire action*. Video, URL: [#t-83604](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action), publisert september 2009, hentet [04.02.2016].
- Spoons hjemmeside: *Om Spoon*. <http://spoonagency.com/no/>, hentet [16.05.2016], sitat under 4.5 – *Analyse: Ekspertintervju Spoon Agency* hentet [25.05.2016].
- Virtual-college.co.uk: *What is e-learning?* URL: <http://www.virtual-college.co.uk/elearning/elearning.aspx>, hentet [09.05.2016].
- Warud, Rikke (Operations Manager, Plapre) og Dunderovic, Damir (Løsningsarkitekt, Plapre): Ekspertintervju hos Plapre, intervju utført [21.04.2016].

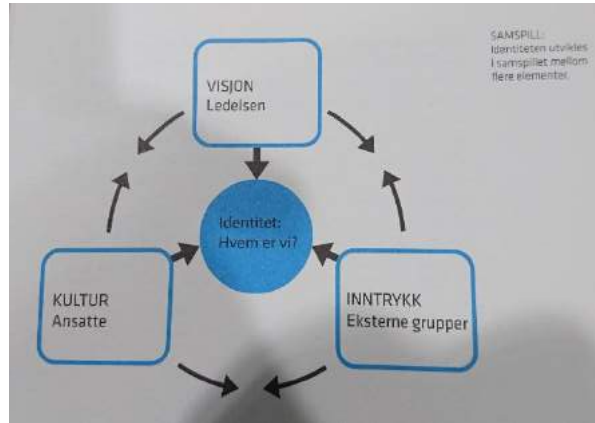
## Oversikt over vedlegg

- |   |        |
|---|--------|
| • Vedlegg 1: Modelloppbygging                                 | s. 47  |
| • Vedlegg 2: Fresh Fitness – Spørreundersøkelse               | s. 48  |
| • Vedlegg 3: Fresh Fitness – Resultater av spørreundersøkelse | s. 53  |
| • Vedlegg 4: Nespresso – Spørreundersøkelse                   | s. 70  |
| • Vedlegg 5: Nespresso – Resultater av spørreundersøkelse     | s. 75  |
| • Vedlegg 6: Redink – Intervjuguide                           | s. 90  |
| • Vedlegg 7: Redink – Intervjuet                              | s. 91  |
| • Vedlegg 8: Plapre – Intervjuguide                           | s. 95  |
| • Vedlegg 9: Plapre – Intervjuet                              | s. 96  |
| • Vedlegg 10: Spoon – Intervjuguide                           | s. 103 |
| • Vedlegg 11: Spoon - Intervju                                | s. 104 |

# Vedlegg 1: Modelloppbygning



Modellen til venstre er satt sammen av følgende modeller:



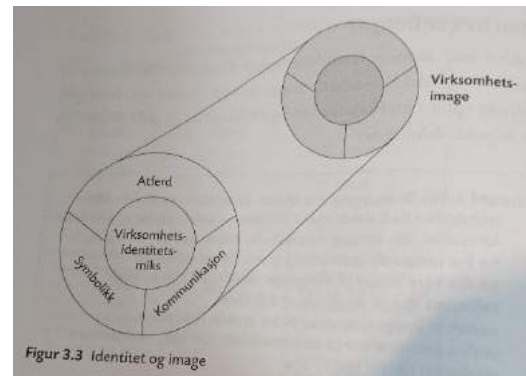
1: Apeland, 2010: *Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis*, side 79.



1: Brønn m. fl, 2009: *Åpen eller innadvendt*, side 14

I tillegg har vi brukt teksten fra en overskrift: «INNTRYKK: Kommunikasjon og atferd skaper oppfatninger» fra side 87 i Apeland, 2010: *Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis*.

Vi har også lagt inn Rep Trak, som man for eksempel kan finne i Apeland sin bok på side 218, eller «Merkevareledelse på norsk 2.0» (Samuelsen, 2010) side 173.



3: Brønn m. fl, 2009: *Åpen eller innadvendt*, side 62

## Vedlegg 2: Fresh Fitness - Spørreundersøkelse

Denne undersøkelsen er for ansatte i Fresh Fitness og er anonym. Undersøkelsen tar omtrent 5 minutter, og vi setter pris på at du tar deg tid til å fullføre undersøkelsen.

### Q10 Kjønn

- Mann
- Kvinne

### Q13 Alder

### Q14 Stilling hos Fresh Fitness. Det er mulig å velge flere alternativer.

- Servicemedarbeider
- Instruktør
- Personlig Trener
- Senterleder
- Jeg jobber i ledelse/administrasjon/hovedkontor/annet

### Q15 Hvilket senter jobber du på?

- Carl Berner
- Drammen Åssiden
- Drammen Sentrum
- Drammen Strømsø
- Ensjø
- Fredrikstad
- Grønland
- Hauketo
- Jessheim
- Lambertseter
- Lillestrøm
- Majorstuen
- Moss
- Østerås
- Porsgrunn
- Ryen
- Sandefjord
- Sandvika
- Skårer
- Skedsmøkorset
- Ski
- St. Hanshaugen
- Strømmen
- Tønsberg
- Ullevål
- Forus
- Storhaug
- Arendal
- Kistiansand-Lund
- Kristiansand-Sentrum
- Lade-Arena
- Teglgården
- Tiller
- Trondheim-Sentrum
- Valentinlyst
- Hovedkontor/Ledelse/Administrasjon
- Annet, senteret mitt er ikke listet her



**Q16 Hvor lenge har du jobbet i Fresh Fitness?**

- Under 1 år
- 1-3 år
- 3 år eller mer

**Q17 Har du deltatt på et Riksmøte i Fresh Fitness?**

- Ja
- Nei

**Q18 Var du på Riksmøtet 2015?**

- Ja :(
- Nei :(

Q32 Vi minner om at dette ikke er en prøve, men en anonym spørreundersøkelse, så vi håper på ærlige svar..

**Q11 Vet du hva visjonen til Fresh Fitness er?**

- Ja
- Nei

**Q19 Vet du hva misjonen til Fresh Fitness er?**

- Ja
- Nei

**Q20 Vet du hvem Paal Hansem er?**

- Ja
- Nei

**Q21 Visjonen til Fresh Fitness er: "Vi skal sammen skape Nordens største treningskjede." Er dette en visjon du tror på som et oppnåelig mål?**

- Ja, dette er en visjon jeg tror på og ønsker å bidra til å oppnå
- Ja, dette er en oppnåelig visjon, men jeg har ikke så mye å bidra med
- Nei, denne visjonen er for ambisiøs

**Q12 Paal Hansem er administrerende direktør og grunnleggeren av Fresh Fitness Norge**

**Q23 Hvordan vil du med 3 ord beskrive Paal Hansem? Dersom du ikke vet hvem Paal Hansem er, vennligst skriv "Ingen kjennskap".**

**Q24 I hvor stor grad finner du...1 = "I svært liten grad" og 7 = "I svært stor grad".**

	1	2	3	4	5	6	7
Riksmøtet inspirerende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paal Hansem inspirerende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q29 Hva husker du best fra Riksmøtet 2015?****Q25 Oppfatter du Paal som en dyktig og kompetent leder?**

- Ja, absolutt!
- Nei, egentlig ikke
- Dette har jeg ingen mening om

**Q26 Anser du Paal som et forbilde?**

- Ja!
- Nei, egentlig ikke..

**Q27 Har du inntrykk av at Paal vet hvordan hverdagen på sentrene er?**

- Ja, jeg tror Paal har god kontroll på hva som foregår på "gulvet"
- Nei, jeg har inntrykk av at han sitter for høyt oppe i systemet

**Q28 Har du inntrykk av at Paal har god oversikt over markedet, klarer å holde kjeden oppdatert og styre Fresh i riktig retning? Du har mulighet til å utdype svaret i boksen under, dersom du ønsker.**

- Ja \_\_\_\_\_
- Nei \_\_\_\_\_

**Q1 Paal Hansem publiserer enkelte uker "Ukenytt" på den interne Facebook-gruppen, leser du dette (så og si hele innlegget)?**

- Ja, alltid
- Som oftest
- Noen ganger
- Sjelden
- Aldri

**Q2 Hvorfor begynte du å jobbe på Fresh Fitness? Velg det alternativet som passer best.**

- Interessert i trening og treningssenterbransjen.
- Gode lønns- og arbeidsbetingelser
- Det virket som en sikker og trygg jobb
- Det var den jobben jeg fikk.

**Q8 Du får tilbud om å jobbe i en tilsvarende stilling som den du har hos et "premium treningssenter" (som Sats Elixia). Dette senteret ligger omtrent like langt unna deg som Fresh-senteret du nå jobber på. Du får høre at du ville få noe høyere lønn hos dette premium-senteret. Ville du byttet jobb?**

- Ja, jeg ville byttet jobb
- Nei, jeg vil heller fortsette å jobbe hos Fresh Fitness.

**Q9 Hvorfor ville du ønsket å bytte til premium-senteret, eller hvorfor ville du heller fortsette å jobbe hos Fresh Fitness?**

**Q7 Følgende skala går fra 1 til 7, hvor 1 er "Svært uenig" og 7 er "Svært enig". I hvor stor grad stemmer følgende utsagn:**

	1	2	3	4	5	6	7
Jeg ønsker gjennom min stilling å hjelpe andre til å trene riktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler jeg har muligheten til å hjelpe andre å trene riktig gjennom min stilling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å lære mer om korrekt bruk og utførelse av ulike apparater og øvelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om trening og livsstil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gode kollegaer og godt arbeidsmiljø gjør at jeg ønsker å fortsette å jobbe hos Fresh Fitness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5 Tenk deg at noen kritiserer Fresh Fitness og sier at det er billig, men påstår at dette også tydelig merkes på kvaliteten. Hva gjør du?**

- Jeg sier imot
- Jeg sier meg enig

**Q3 Tenk deg at Fresh Fitness sendte ut en artikkel på 10 sider inkl. bilder til alle ansatte om hvordan man bruker ulike apparater på rett måte, ville du være interessert i å lese denne?**

- Ja, men ville antakelig endt opp med å aldri lese den
- Ja, den ville jeg tatt meg tid til å sette meg inn i
- Nei, jeg tror ikke dette ville være av interesse for meg

**Q6 Tenk deg at Fresh ukentlig publiserte 10-minutters videoer som viser hvordan man bruker apparater riktig, hvordan man trener riktig, utfører ulike øvelser, forebygger skader og lignende. Ville du brukt din fritid på å se på disse?**

- Ja, tilnærmet alltid
- Kanskje en gang i blant
- Sjeldent
- Nei, antakelig ikke

## Vedlegg 3: Fresh Fitness – Resultater av spørreundersøkelse

Initial Report

Last Modified: 03/02/2016

### 1. Kjønn

#	Answer	Response	%
1	Mann	27	20%
2	Kvinne	105	80%
	Total	132	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.80
Variance	0.16
Standard Deviation	0.40
Total Responses	132

### 2. Alder

Text Response	
23	21
21	21
22	25
28	29
29	19
21	27
22	23
23	20
20	25
29	19
20	24
20	21
23	27
22	20
28	27
25	38
22	27
26	22
21	23
23	18
21	49
20	18
21	27
18	21
23	18
34	17
21	23
21	43
21	32
20	26
20	20
18	19
25	24

19	33
17	23
25	20
24	20
23	25
20	20
20	19
33	27
29	24
25	44
25	18
25	22
30	24
26	20
20	20
23	20
32	25
29	

Statistic	Value
Total Responses	132

### 3. Stilling hos Fresh Fitness. Det er mulig å velge flere alternativer.

#	Answer	Response	%
1	Servicemedarbeider	73	55%
2	Instruktør	47	36%
3	Personlig Trener	12	9%
4	Senterleder	15	11%
5	Jeg jobber i ledelse/administrasjon/hovedkontor/annet	8	6%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Total Responses	132

### 4. Hvilket senter jobber du på?

#	Answer	Response	%
1	Carl Berner	7	5%
2	Drammen Åssiden	4	4%
3	Drammen Sentrum	4	3%
4	Drammen Strømsø	3	2%
5	Ensjø	2	2%
6	Fredrikstad	7	5%
7	Grønland	5	4%
8	Hauketo	4	4%
9	Jessheim	4	3%
10	Lambertseter	5	4%
11	Lillestrøm	2	2%
12	Majorstuen	4	3%

13	Moss		4	3%
14	Østerås		5	4%
15	Porsgrunn		4	3%
16	Ryen		0	0%
17	Sandefjord		1	1%
18	Sandvika		1	1%
19	Skårer		2	2%
20	Skedsmokorset		3	2%
21	Ski		3	2%
22	St. Hanshaugen		7	5%
23	Strømmen		3	2%
24	Tønsberg		10	8%
25	Ullevål		7	5%
26	Forus		4	3%
27	Storhaug		1	1%
28	Arendal		4	3%
29	Kristiansand Lund		4	3%
30	Kristiansand Sentrum		7	5%
31	Lade Arena		2	2%
32	Teglgården		2	2%
33	Tiller		2	2%
34	Trondheim Sentrum		3	2%
35	Valentinlyst		1	1%
36	Hovedkontor/Ledelse/Administrasjon		6	5%
	Total		131	100%

Statistic	Value
Min Value	4
Max Value	36
Mean	18.43
Variance	109.52
Standard Deviation	10.47
Total Responses	131

### 5. Hvor lenge har du jobbet i Fresh Fitness?

#	Answer	Response	%
1	Under 1 år	43	33%
2	1-3 år	66	50%
3	3 år eller mer	23	17%
	Total	132	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	1.85
Variance	0.48
Standard Deviation	0.69
Total Responses	132

### 6. Har du deltatt på et Riksmøte i Fresh Fitness?

#	Answer	Response	%
1	Ja	99	75%
2	Nei	33	25%
	Total	132	100%



Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.25
Variance	0.19
Standard Deviation	0.43
Total Responses	132

#### 7. Var du på Riksmøtet 2015?

#	Answer	Response	%
1	Ja	85	64%
2	Nei	47	36%
	Total	132	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.36
Variance	0.23
Standard Deviation	0.48
Total Responses	132

#### 8. Vet du hva visjonen til Fresh Fitness er?

#	Answer	Response	%
1	Ja	129	100%
2	Nei	0	0%
	Total	129	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	1
Mean	1.00
Variance	0.00
Standard Deviation	0.00
Total Responses	129

#### 9. Vet du hva misjonen til Fresh Fitness er?

#	Answer	Response	%
1	Ja	97	75%
2	Nei	32	25%
	Total	129	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.25
Variance	0.19
Standard Deviation	0.43
Total Responses	129

#### 10. Vet du hvem Paal Hanssen er?

#	Answer	Response	%
1	Ja	127	98%
2	Nei	2	2%
	Total	129	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.02
Variance	0.02
Standard Deviation	0.12
Total Responses	129

### 11. Visjonen til Fresh Fitness er: "Vi skal sammen skape Nordens største treningskjede." Er dette en visjon du tror på som et oppnåelig mål?

#	Answer	Response	%
1	Ja, dette er en visjon jeg tror på og ønsker å bidra til å oppnå	104	83%
2	Ja, dette er en oppnåelig visjon, men jeg har ikke så mye å bidra med	12	10%
3	Nei, denne visjonen er for ambisiøs	10	8%
	Total	126	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	1.25
Variance	0.35
Standard Deviation	0.59
Total Responses	126

### 12. Hvordan vil du med 3 ord beskrive Paal Hansem? Dersom du ikke vet hvem Paal Hansem er, vennligst skriv "Ingen kjennskap".

Text Response	
Energisk	Ingen kjennskap
Energisk, amitiøs, driven	Ingen kommentar
Engasjerende, ambisiøs og folkelig	Ambisiøs
passion, energisk, motiverende	Energisk, entusiastisk og livlig
Energisk. Ambisiøs. Modig	Ivrig, entusiastisk, positiv
Engasjert, tar seg vann over hodet, viser lite hensyn til de "på gulvet"	Ingen kjennskap
karismatisk, glad, dyktig	Glad, lite synlig
Lidenskap, visjonær, strateg	Imøtekommen, inkluderende, hyggelig :)
Engasjert, motiverende, hyggelig	Innovative, kreativ, tør å prøve
Ingen kjennskap	Energisk, 2faced, ambisiøs
Passion, kunnskapsrik, engasjerende	Passion, ærlig, oppmerksom
Hyper, motiverende, jordnær	Smart orientert ærlig
engasjert, motivert, ivrig	Engasjert, profesjonell og utstråler glede
Tenker lite kundetilfredshet	Passion, morsom, forbilde
Passion, venlig, boss	Ordet passion
passion, energisk, unåelig	Awesome, viljestærk og positiv
Oppdaterer fb Fresh jevnlig	Passion!!!
Passion, hyggelig, ambisiøs	Engasjerende, ambisiøs, fresh
passion, engasjert og motiverende	ingen kjennskap

Engasjert, ambisiøs, energisk	Passion! Troverdige, inspirerende
Energisk, Motivert og kunnskapstørst	Passion
Engasjert, god leder og imøtekommende	Inspirerende, hyggelig, smart
Passion-passion-passion	kul, smart og morsom
Energisk, positiv, realistisk	Ikke til stede
Ingen kjennskap	positiv, engasjert, kunnskapsrik
Glad, energisk, ambisiøs	positiv, dyktig, konfliktsky
Motivator, nyttenkende, optimistisk	Engasjerende, bryr seg og svært dyktig
vänlig manipulativ energisk	Lidenskapelig, sprudlende og inspirerende
Passion, målinnriktad, social	Energisk, positiv og bestemt
Ingen kjennskap	Profesjonell, kreativ, god businessmann
engasjerende motiverende passion	Lidenskapelig, energisk, selger
Målbevisst, engasjert, orientert	Målbevisst, kreativ, inspirerende
Energisk, lidenskapelig, vinner	ambisiøs, målrettet, sporty
Kunnskap passion motivert	Utadvendt, energisk og ambisiøs
Motivert, målsiktende, energirik	Gira, inspirerende
Engasjert, inspirerende, impulsiv	Energisk, motiverende, ærlig
Passion, engasjert, målrettet	Motiverende, inspirerende, flink
Engasjert, motiverende, kunnskapsrik	profesjonell Dobbeltmoral ledertype
Smart, flink, motiverende	Ingen kjennskap
Passion, inspirasjon	Kompetent, engasjert, motiverende
engasjerende, passion og ser alle	Passion! Passion! Passion
Ingen kjennskap	Motiverende, hyggelig, PASSION
Motiverende, drivende, ambisiøs	Entusiastisk, selvpoptatt, morsom
Entusiastisk, ambisiøs og energisk	Engasjert motiverende inspirerende
Ingen kommentar	Energisk, målrettet,
Vært med for kort tid til å mene noe om dette	Engasjerende, imøtekommende, ansvarsfull
Livlig, positiv og har masse passion :D	Energisk, positiv, passionated
Ingen kjennskap	Økonomisk, positiv, ambisiøs
Crazy, rå flink, forbilde	Ingen kjennskap
Ambisiøs, målrettet, fresh	energisk, optimistisk, energibombe
Underholdende, morsom, energisk	

Statistic	Value
Total Responses	110

### 13. I hvor stor grad finner du... 1 = "I svært liten grad" og 7 = "I svært stor grad".

#	Question	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses	Mean
1	Riksmøtet inspirerende?	0	2	4	8	25	14	29	82	5.61
2	Paal Hansem inspirerende?	2	3	6	20	22	22	35	110	5.39

Statistic	Riksmøtet inspirerende?	Paal Hansem inspirerende?
Min Value	2	1
Max Value	7	7
Mean	5.61	5.39
Variance	1.75	2.28
Standard Deviation	1.32	1.51
Total Responses	82	110

### 14. Hva husker du best fra Riksmøtet 2015?

Text-Response
Felles gruppe trening
Middagen
Foredrag med Ailo Gaup
Ailo Gaup - aldri gi opp
Utdeling av priser til de ansatte
Årets instruktør-kåringen
Maten
Åpningsshowet med Paal og jentene
Samholdet
Alt, jeg elsker riksmøtet. Det er den beste happeningen i hele året, og det er da jeg får motivasjon. Har jobbet i Fresh i over 3 år, og det har skjedd at jeg har mistet motivasjonen, men så kommer riksmøtet, og jeg blir klar for å kicke ass et år til. Så ja... jeg er her jo fortsatt :)

Foredraget om erfaring fra motorcross (eller den sporten med sykkel)  
 foredrag  
 at jeg synes det var dumt å bruke så masse penger på han foredragsholderen istedenfor å kanskje gi ansatte litt bedre lønn, eller noe annet vi kan ha bedre utbytte av når vi jobber så hardt for nesten ingenting  
 Avslutningstalen til Paal og foredraget til Ailo Gaup  
 Kåringene  
 Atmosfæren på hele greia.  
 Åpningen og foredraget med Ailo  
 Alex Rosen  
 Supermandrakta  
 Gruppearbeid  
 Alt som skjedd på scenen  
 Var kun tilstedet under middag  
 På som Supermann og showet med Alex roseen  
 Middagen  
 Felleskapet  
 Middag og show  
 Jeg husker foredrag fra Ailo Gaup.  
 ailo gaup  
 Fornøyde medlemmer  
 Min PT ble kåret til "Årets PT".  
 Supermann  
 supermann  
 Foredragsholderen / gjesten  
 Stemningen, positiviteten  
 Foredrag fra Hansem og treningsdelen  
 Foredrag fra gaup  
 Supermannopptreden til Paal  
 Ailo Gaup  
 Superman  
 Supermann  
 Paal i superdrakta  
 Diskusjon om tillatt bekløding  
 Foredraget om å aldri gi opp. Når Are forelæste  
 dama jeg pulte  
 Mat  
 Kåringer av stillinger  
 Foredrag med Ailo Gaup  
 Gaup  
 Alt  
 Felles gruppetime  
 Hygiene og trivselsregler  
 Stemningen og folka  
 Superman Paal  
 Bli årets senter  
 gruppetimetråningen  
 Årets senter  
 paal i supermann drakt  
 Talen til Paal  
 Ailo Gaup  
 samholdsfølelsen jeg satt igjen med i ottørtid  
 Foredraget til Ailo Gaup  
 God stemning  
 "Gruppetimeshow"  
 Supermanforestilling  
 Ailo Gaup  
 Kvelden  
 Alex Rossen  
 supermann  
 Bra presentasjoner og bra fest

Statistic	Value
Total Responses	69

**15. Oppfatter du Paal som en dyktig og kompetent leder?-**

#	Answer	Response	%
1	Ja, absolutt!	75	68%
2	Nei, egentlig ikke	5	5%
3	Dette har jeg ingen mening om	30	27%
	Total	110	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	1.59
Variance	0.79
Standard Deviation	0.89
Total Responses	110

**16. Anser du Paal som et forbilde?-**

#	Answer	Response	%
1	Ja!	65	59%
2	Nei, egentlig ikke..	45	41%
	Total	110	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.41
Variance	0.24
Standard Deviation	0.49
Total Responses	110

**17. Har du inntrykk av at Paal vet hvordan hverdagen på sentrene er?-**

#	Answer	Response	%
1	Ja, jeg tror Paal har god kontroll på hva som foregår på "gulvet"	54	49%
2	Nei, jeg har inntrykk av at han sitter for høyt opp i systemet	56	51%
	Total	110	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.51
Variance	0.25
Standard Deviation	0.50
Total Responses	110

**18. Har du inntrykk av at Paal har god oversikt over markedet, klarer å holde kjeden oppdatert og styre Fresh i riktig retning? — Du har mulighet til å utdype svaret i boksen under, dersom du ønsker.**

#	Answer	Response	%
4	Ja	86	78%
2	Nei	24	22%
	Total	110	100%

Ja	Nei
<p>Men jeg tror han kan tjene mer på p fremstå som litt mer folkelig og forståelsesfull og litt mindre "supermann"</p> <p>Han har en knall strategi for å realisere visjonen. Det er derimot ikke helt etisk utført.</p> <p>Ja til stor grad, med det finnes alltid utfordringer</p>	<p>Har for store ambisjoner og tenker lite på de som faktisk gjør Fresh bra.</p> <p>ikke etter at det fokuseres på å åpne masse senterer også må legge opp til at ansatte som har vært med utviklingen mister timer/jobben sin...</p> <p>I lys av den siste nyheten han slapp om den nye driftsmodellen av senterne, er jeg redd han styrer konseptet i feil retning. Relasjonen til nye og eksisterende medlemmer er viktig, samt et rent og fresht senter er viktig.. Å oppnå begge disse i like god grad som vi har gjort til nå, ser jeg for meg at blir vanskelig når bemanningstiden blir kortet ned slik som den gjør... SYND!</p> <p>Overhode ikke! Da det nye systemet kommer.</p>
<p>Ja</p> <p>Jeg tror at han vet hvor han vil ta treningssenterkjeden, men måten han gjør det på er jeg redd for at kan gi fatale konsekvenser. I en bransje hvor ansatte tjener lite er det desto viktigere å tenke på deres tilfredshet på arbeidsplassen. Jeg er redd for at kundetilfredsheten på de ulike senterne vil falle i løpet av de neste årene. Viktig å huske at mange av medlemmene vi i dag besitter er medlemmer hos fresh fitness fordi det er den "nærmeste" treningssenterkjeden. Den ligger alltid i nærheten, noe som kan gi ledere en viss monopolfølelse på markedet. Dette kan være farlig da ledere i slike tilfeller ofte prøver å kjøre egne og innovative løp, uten å tenke på ny eller yttligere konkurranser. Videre vil jeg meddele at hvis Paal vil bli Norges største treningssenterkjede må han ansette mer kompetente senterledere, og endre mye av den hierarkiske delen av kjeden.</p> <p>Men savner visse konsepter. Synes det er synd at bare fordi et konsept ikke funket, er det ansett som mislykket og vil heller ikke fungere andre steder.</p> <p>, men han har mer å gå på syns jeg</p> <p>Han tar grep og forklarer godt på hvorfor han tar de beslutningene har valgt å ta.</p> <p>Det må gjøres forandring utover hvordan markede for treningsskjeder er i verden og norge for at vi skal klare holde følge</p> <p>Ja, men jeg kunne ønske meg enda mer fokus på GX</p>	<p>Egentlig både ja og nei, han vet kanskje hva som må til for at vi skal utvikle systemene. Men hvordan det er på selve senteret tror jeg ikke han vet</p> <p>Enkelte ting er ikke gjennomførbart trur jeg</p> <p>Dessverre blir Fresh fra august styrt i feil retning og dette kan skape problemer for bedriften: /</p> <p>framtiden er mørk</p> <p>liker ikke den nye løsningen, pilotprosjektet</p> <p>Med de nye bemanningstidene som kommer vil jeg si vi går i mot vår egen visjon og tar et par steg tilbake Paal er ingen ond mann, og jeg elsker folk med store mål, men det er en ting han har glemt, og det er det viktigste av alt, for at bannskap få det som han vil, det er de ansatte! De gir allerede 100%, men de mangler trygghet i hverdagen, enten rundt økonomien, eller tilværelsen på jobb, hvordan kan de holde seg stabile? Hvordan kan de gi mer enn de allerede gir? Han har det siste året fokusert på å spare inn på de ansatte, og det er feil utregning, og ekstremt dårlig lederskap. instruktører som gjør det bra over en lenger periode, burde også få noe bedre enn en twist pose i året, de jobber, akkurat sånn som paal gjør, men de får ikke noe mer. Da kan man ikke forvente stort mer heller fra sine ansatte. Fresh blir aldri jordens største</p>
<p>Ja, men det går utover de ansatte. Fresh vil ikke være Fresh om 12 måneder dessverre og frykter at flere senter blir 0% bemannet og må stenge</p>	

	treningskjede uten de ansatte, de er selve magien i dette, men mange kommer til å bli ambisiøse på andre arbeidsplasser istedenfor, fordi trykgheten og lønnen er lik null! Hva skal vi da gjøre? Paal, jeg vet at du vet bedre, ikke svikt dine ansatte, jeg sier det ikke bare for min egen del, men for Fresh sin del, jeg synes utviklingen er spennende.
Men han snakker for lite med oss som faktisk kjenner medlemmene, og det er mye prat uten handling / bevis. Jeg forstår kuttet i bemanningstiden, og man må tenke langsiktig. Det er noe jeg har inntrykk av at han gjør. Til en viss grad	
Trodde det, men litt usikker nå etter endringene	
Ja og nei.	
Men har ikke folk rundt seg som sitter med den kompetanse som det kreves til å ta Fresh til neste steg.	

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.22
Variance	0.17
Standard Deviation	0.41
Total Responses	410

### 19. Paal Hansem publiserer enkelte uker "Ukenytt" på den interne Facebook-gruppen, leser du dette (så og si hele innlegget)?

#	Answer	Response	%
1	Ja, alltid	36	33%
2	Som oftest	44	40%
3	Noen ganger	21	19%
4	Sjelden	5	5%
5	Aldri	4	4%
	Total	110	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	2.06
Variance	1.03
Standard Deviation	1.02
Total Responses	110

### 20. Hvorfor begynte du å jobbe på Fresh Fitness? Velg det alternativet som passer best.

#	Answer	Response	%
1	Interessert i trening og treningscenterbransjen.	88	88%
2	Gode lønns- og arbeidsbetingelser	1	1%
3	Det virket som en sikker og trygg jobb	7	7%
4	Det var den jobben jeg fikk.	4	4%
	Total	100	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	4
Mean	1.27
Variance	0.58
Standard Deviation	0.76
Total Responses	100

**21. Du får tilbud om å jobbe i en tilsvarende stilling som den du har hos et "premium treningssenter" (som Sats Elixia). Dette senteret ligger omtrent like langt unna deg som Fresh-senteret du nå jobber på. Du får høre at du ville få noe høyere lønn hos dette premium-senteret. Ville du byttet jobb?**

#	Answer	Response	%
1	Ja, jeg ville byttet jobb	42	42%
2	Nei, jeg vil heller fortsette å jobbe hos Fresh Fitness.	58	58%
	Total	100	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.58
Variance	0.25
Standard Deviation	0.50
Total Responses	100

**22. Hvorfor ville du ønsket å bytte til premium-senteret, eller hvorfor ville du heller fortsette å jobbe hos Fresh Fitness?**

#### Text Response

Fordi jeg ikke føler Fresh tar bare på sine ansatte. Den lille lønnen vi får er ikke motiverende. Dessverre. Dessuten bruker jeg som instruktør masse tid i fritiden jeg ikke får betalt for. Bedre betalt. Sats/elixia føler mer oppstyrt og onklig organisert i allt fra gruppetimer till vasking og service.

#### Pga høyere lønn

Jeg ville blitt hos Fresh fordi jeg kjenner de ansatte og liker hva kjeden står for, men jeg ville gått inn i lønnsforhandling.

Slik som arbeidsplassen er nå så trives jeg utrolig bra! Men viss den nye endringen skjer i Fresh, så bytter jeg definitivt jobb.

Jeg trives på senteret jeg jobber på, og jeg ønsker å fortsette med akkurat den gruppetimen jeg har. Den har de ikke på Sats Elixia.

Fresh Fitness nedbemanner først og fremst. Lønnsbetingelsene er på grensen til hva som kan oppfattes som lovlig. Servicearbeidere er bare en del av puslespillet for å sikre solid vekst. "Passion" blir benyttet for å få samtlige ansatte til å prestere utover det som forventes i forhold til lønna. Ledelsen krever høy eierskap-og tilknytningsfølelse fra ansatte, men det er



åpenbart at strategien innebærer midlertidige planer for samtlige ansatte. bedre arbeidsmiljø får man ikke. Jeg storkoser meg med folka på jobb, fra ledelsen til kolleger til medlemmer

Samhold, arbeidsoppgavene, kollegaene og samarbeidet

For di det er et godt miljø her. Alle hjelper hverandre opp, og det er trygge omgivelser på jobb. Men om jeg kun hadde hatt jobb som instruktør er det mulig jeg hadde byttet. Grunnen til det er at det er få på timene, og man mister lett gleden ved å instruere. Hadde bare alle hatt gruppetimer inkludert så...

Trives hos Fresh og medlemmene her.

Jeg liker Fresh Fitness! Jeg har resepekt for Pål, men jeg kommer uansett til å skifte jobb før eller senere. Jeg besitter en bachelor grad og starten i Fresh for å lære om bransjen i håp om ar de ville sette pris på meg å gi meg en sjangse til å bygge meg oppover i kjeden. Men det virker som at tidligere paradise deltakere og andre personer uten struktur og mål egner seg bedre som senterledere enn personer med abisjoner og høyere utdanning. Jeg har ingen lyst til å slutte i kjeden, men har liten vinning på å ikke bli satt pris på. Jeg trenger utfordringer og har sagt det utallige ganger til min leder. Men som forstått, blir ingenting videreformidlet og gjort noe med. Jet ønsker erfaringen innen driftelse, men får den nok desverre ikke i Fresh. Jeg blir ikke akkurat utfordret da jeg vasker toalettene deres.

For di de ansatte ikke blir satt pris på, og som instruktør så jobber du mye mer enn de fastsatte timene man har, og det får man ikke betalt for, verken i lønn eller i følelsen av å bli satt pris på av øvre hold.

Altså. Etter over 2 år i Fresh er det kun på grunn av godt miljø og tryggheten av inntekt at jeg blir. Jeg er så glad i jobben og stolt av senteret og kundene vi har, og forskjellen vi gjør. Men det er blodlønn og den lønnen representerer ikke arbeidet vi legger ned på jobben. For det er ikke "bare vasking" vi gjør, vi er så mye mer. Og det faktum at jeg tjente bedre som 16 enn 22 åring kan en ikke komme uten. Hvor er tryggheten? Ansvarer dere har ovenfor oss?

Jeg er kjempe stolt av å jobbe i Fresh Fitness og jeg gleder meg hver gang jeg er på jobb, men det er dessverre sånn at når alt kommer til alt, er det pengene man jobber for.

Trives veldig godt hos Fresh Fitness, og er veldig glad i de verdiene som ligger der, og jeg vil være stolt over jobben min, noe jeg ikke tror jeg kunne klart å være hos Sats Elexia. Godt arbeidsmiljø, flotte kolleger og freshe senterer, noe jeg ikke tror jeg finner hos konkurrenten i samme grad.

Jeg digger konseptet, og vi gir medlemmene akkurat det de trenger til sin trening. Jeg trives også kjempe godt på mitt nåværende senter, både med tanke på lokalene, medkollegaer og medlemmene! :)

For di jeg er med i Fresh Talents

Jeg ville ønsket å bytte fordi vi får altfor lite lønn for den jobben vi gjør! Ikke en gang kveldstillegg som man HAR KRAV PÅ!

Dårlig lønn hos Fresh

jeg vet ikke

Litt vanskelig med disse spørsmålene over, da fresh kjøpte opp satselixia-sentrene i Trondheim, og vi gikk fra å være elixia til fresh over natta.

På grunn av lønnen, men ville dobbeltsjekke arbeidsmiljøet, da arbeidsmiljøet på mitt senter er det som holder meg igjen. Trives så godt og har en fantastisk senterleder.

Gode kollegaer og en utrolig trivelig arbeidsplass. Dessuten tjener man ikke all verdens på å være en instruktør. Jeg trives å trene på Fresh, nettopp på grunn av de ansatte, og synes det er gøy å formidle dette gjennom jobben som instruktør, og spre treningsglede.

For di Fresh ikke er ett trygt arbeidsted lenger (nedbemanning av SM) og som ansatt føler jeg meg ikke hørt eller tatt vare på av avgjørelsen som nylig var. Jeg har tidligere blitt tilbudt jobb med bedre lønn, takket nei fordi jeg trivdes veldig - nå er det ikke tilfelle lenger.

Pga høyere lønn, og ikke like mye vedlikehold og vasking av senteret.

Veldig veldig dårlig lønn.

Det gode miljøet og arbeidsinnsatsen til senteret jeg jobber på kunne ikke blitt erstattet med noe :) man blir som en eneste stor familie, og det elsker jeg med Fresh fitness :)

Jrg har jobbet både på sats, og Actic treningsenteret før i mange år. Er mest fornøyd med

fresh

Jobben står i fare, dårlig lønn sammenlignet med den store og slitsomme jobben vi gjør som nå blir enda mere fokus på

Fresh fitness har best miljø

Fordi jeg har troen på dette og er mer for almen trening enn premium trening

Liker Fresh Fitness konsept!

Fordi jeg er kjent med senteret rutiner og trives godt sammen med kolleger

Kollegene mine har blitt familie

Jeg liker at det er folkelig og at vi har medlemmer i alle fasonger og alle aldre!

Høyere lønn.

Har tro på Fresh' konsept, og har ikke ønske om å arbeide for en annen kjede.

Fordi jobben min trues med den nye driftsmodellen. Og lønnen er for lav ift hvor sinnsykt mye vi gjør på jobb. Han skulle prøvd å vaske dusjen hver kveld, med alt som hører til. Virker ikke som han respekterer hva vi faktisk gjør.

Fresh har gitt meg så utrolig mye, ville aldri dolket Fresh i ryggen. Samt jeg vil heller jobbe i en kjede som er i sterk vekst, og være en del av grunnen til at det blir Nordens største treningskjede.

Godt samhold

Lønnen i Fresh er utrolig dårlig i forhold til alt det vi gjør. Ledelsen legger mye ansvar på oss. Så egentlig all annen jobb er bedre. Eneste som kunne holdt meg igjen er miljøet mellom ansatte

bedre lønn

Hadde Fresh levd opp til løftene, så hadde jeg fortsatt hos Fresh, selv om det andre senteret betalte noe bedre. Men jeg føler at Fresh forsøker å få så mye som mulig ut av de ansatte uten å gi så mye igjen. De er vriene vedr. sykepenger, hjelp til vikar ved sykdom o.l. og de krever 30 minutters ekstra gratis jobb for hver treningstime vi holder, mtp. at vi bør være til stede 10-15 min før/etter for å snakke med og sanke deltakere.

Jeg tror på visjonen. Alle mennesker skal uansett økonomisk situasjon ha mulighet til å ha en sunn livsstil, Fresh gir folk denne muligheten med den lave prisen. Medlemmene og de ansatte i Arendal er gull, og vi leverer høyere kvalitet til medlemmene enn de fleste premium treningssentere. Ville ikke byttet bort dette.

Siden jeg er glad i kollegaene, sjefen og medlemmene "mine", føler eierskap til jobben og er stolt av å ha sett vårt senter øke i medlemsmasse.

Fantastisk arbeidsmiljø og bedre bekjentskap av kunder

Min avdeling er useriøse. Synd for konseptet, for det er bra. Derfor ville jeg byttet. Hadde jeg jobbet for et annet FF senter er det ikke sikkert jeg ville gjort det samme.

Pga av nedbemanning på Fresh, og jeg trenger de timene som jeg nå ikke lenger får.

Fresh fitness er familie. Gode venner, kollegaer og herlige medlemmer er bedre enn høyere lønn på et så kalt premium senter..!

bedre lønn, flere folk på jobb samtidig der så det ville vært mer sosialt, de har folk som vasker gulvet så man kunne som service medarbeider fokusert mer på kundene og ikke stresse med å få vaskelisten ferdig innen dagen.

Grunnet mine fantastiske kunder, gode kollegaer, fantastiske senterleder, eierskapsfølelsen til senteret, kjente og trygge rammer i tillegg til kjennskap i Fresh generelt.

Miljøet er bedre hos oss

Elsker fresh, men har ikke kun meg selv å tenke på, så hvis lønn er mye høyere, for samme typ av jobb må jeg se meg nødt til og bytte.

Misfornøyd med Fresh

Høyere lønn = mer penger å rutte med

Konseptet er annerledes, freshere. Er noe med konseptets visjon.

Fresh er flott! Men hvorfor skal jeg ikke si ja til å tjene mer penger for samme jobb :P

Jeg ville ikke byttet jobb kun pga lønn. Hvis det var flere faktorer tilstede som arbeidstid osv ville jeg kanskje vurdert det. Ellers har vi så godt miljø på Fresh og jeg trives så godt på senteret at det blir vanskelig å få det noe annet sted tror jeg.

Bedre betingelser, og bedre lønn!

Ville egentlig blitt, men nå ettersom folk blir sparket osv hadde jeg gått for og gjøre ting enklere for mine kollegaer

Fordi Fresh Fitness visjon og misjon er noe jeg ønsker å bidra til å oppnå fremover.

På grunn av at man der kan yte bedre service til medlemmene, og man ikke må bruke 100% av dagen på å vaske senteret.

Flotte kolleger og fresht senter

Jeg trives veldig godt hos fresh, godt miljø.. Men må sies at jeg ikke er veldig imponert over kuttet i sm sine arbeidstider, og tror at det vil gå ut over ptene vis det går gjennom

Fordi de har bedre og større utvalgt av det meste. Barnepass, bedre bemanningstider, flere produkter å selge, PT er mer etterspurt

Liker at det er så mange gruppetimer

Jeg liker meg veldig godt på Fresh, alle som jobber i Fresh har noe spesielt ved seg som jeg tror er vanskelig å finne på andre arbeidsplasser.

Jag liker Fresh, det er ett av de beste gym jag trent på.

Jeg ville fortsatt en stund, fordi jeg trives ekstremt godt. Men jeg hadde tenkt på tilbudet, og dersom de nye bemanningstidene ikke fungerer så ville jeg nok byttet.

Som servicemedarbeider, og kun en alder på 17-åring velger jeg selvfølgelig da et bedre tilbud.

Det er annen organisasjon, en helt annen kompetanse på HK. FF har bra konsept, og business ide, men der FF er nå så trenges det mer kompetanse for å klare å ta neste steg. Viktig at ikke kun rekruttere internt uten også eksternt.

erfaring från annan firma, högre lönn

Kan velge arbeidstimer selv (pt) og godt arbeidsmiljø

Søkte først og fremst jobb for det sosiale, og trives godt i miljøet på Fresh

Jeg vil jobbe i Fresh fordi jeg har tro på konseptet og målet som er satt.

Jeg har trent på både sats, Elixia og andre treningssenter. Fra det at jeg meldte meg inn på fresh (før jeg begynte å jobbe der) så følte jeg med en gang at dette var ett konsept jeg likte. Det kommer helt ann på omstendighetene. Er superfornøyd som jeg har det nå:)

Høyere lønn. Slipper å vaske så mye og kanskje få noen flere vakter nå som man endrer mye 1. August

Fordi jeg har bygget om en kundemasse jeg aldri ville vært villig til å gi opp så lett, jeg er glad i de personlig, og jeg gjør ikke dette for lønnen. Sats/elexia har allerede spurt, og andre treningssentre fleere ganger, jeg har blitt tilbudt en lønn som er 4 ganger så høy som den jeg får per time nå. Det var jo fristende, derfor synes jeg paal skal ta øynene sine opp og se at det er andre som vil ha oss, om han ikke vil. De eneste det er synd på, er kundemassen min, og kollegaene mine.

Ting tar veldig lang tid, dårlige arbeidstider, lav lønn

pga det lave lønnsnivået på fresh

Statistic	Value
Total Responses	82

**23. Følgende skala går fra 1 til 7, hvor 1 er "Svært uenig" og 7 er "Svært enig".  
I hvor stor grad stemmer følgende utsagn:**

#	Question	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses	Mean
1	Jeg ønsker gjennom min stilling å hjelpe andre til å trene riktig	0	1	5	7	11	18	58	100	6.14
2	Jeg føler jeg har muligheten til å hjelpe andre å trene riktig gjennom min stilling	3	13	5	15	13	16	35	100	5.10
3	Jeg ønsker å lære mer om korrekt bruk og utførelse av ulike apparater og øvelser	5	5	6	13	6	19	46	100	5.51
4	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om trening og livsstil	2	1	3	22	16	17	39	100	5.56
5	Gode kollegaer og godt arbeidsmiljø gjør at jeg ønsker å fortsette å jobbe hos Fresh Fitness	2	0	4	7	8	23	56	100	6.12




Statistic	Jeg ønsker gjennom min stilling å hjelpe andre til å trene riktig	Jeg føler jeg har muligheten til å hjelpe andre å trene riktig gjennom min stilling	Jeg ønsker å lære mer om korrekt bruk og utførelse av ulike apparater og øvelser	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om trening og livsstil	Gode kollegaer og godt arbeidsmiljø gjør at jeg ønsker å fortsette å jobbe hos Fresh Fitness
Min Value	2	1	1	1	1
Max Value	7	7	7	7	7
Mean	6.14	5.10	5.51	5.56	6.12
Variance	1.58	3.59	3.42	2.19	1.78
Standard Deviation	1.26	1.89	1.85	1.48	1.34
Total Responses	100	100	100	100	100

**24. Tenk deg at noen kritiserer Fresh Fitness og sier at det er billig, men påstår at dette også tydelig merkes på kvaliteten. Hva gjør du?**

#	Answer	Response	%
1	Jeg sier imot	88	88%
2	Jeg sier meg enig	12	12%
	Total	100	100%





Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.12
Variance	0.11
Standard Deviation	0.33
Total Responses	100

**25. Tenk deg at Fresh Fitness sendte ut en artikkel på 10 sider inkl. bilder til alle ansatte om hvordan man bruker ulike apparater på rett måte, ville du være interessert i å lese denne?**

#	Answer		Response	%
1	Ja, men ville antakelig endt opp med å aldri lese den		17	17%
2	Ja, den ville jeg tatt meg tid til å sette meg inn i		73	73%
3	Nei, jeg tror ikke dette ville være av interesse for meg		10	10%
Total			100	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	1.93
Variance	0.27
Standard Deviation	0.52
Total Responses	100

**26. Tenk deg at Fresh ukentlig publiserte 10-minutters videoer som viser hvordan man bruker apparater riktig, hvordan man trener riktig, utfører ulike øvelser, forebygger skader og lignende. Ville du brukt din fritid på å se på disse?**

#	Answer		Response	%
1	Ja, tilnærmet alltid		62	62%
2	Kanskje en gang i blant		27	27%
3	Sjeldent		7	7%
4	Nei, antakelig ikke		4	4%
Total			100	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	4
Mean	1.53
Variance	0.64
Standard Deviation	0.80
Total Responses	100

## Vedlegg 4: Nespresso - Spørreundersøkelse

Q24 Denne undersøkelsen er anonym, og er for ansatte i Nespresso.

### Q1 Alder

### Q2 Hvor lenge har du jobbet i Nespresso?

- 0-1 år
- 1-3 år
- 3-5 år
- Over 5 år

### Q3 Hvilken avdeling jobber du på?

- Nespresso Boutique
- Markedsavdeling
- Økonomi/finans/administrasjon
- Ledelse
- B2B
- B2C (ut mot Elkjøp og andre partnere..)
- Annet

### Q4 Jobber du i Oslo-området (inkludert Strømmen og Sandvika)?

- Ja
- Nei

### Q6 Hvorfor begynte du å jobbe hos Nespresso? Velg det alternativet som passer best.

- Interesse for kaffe
- Ønsket å jobbe hos en sterk merkevare / et stort konsern
- Ønsket å jobbe i et stort konsern
- Gode lønns- og arbeidsbetingelser
- Det var den jobben jeg fikk
- Annet \_\_\_\_\_

### Q8 Hvorfor har du fortsatt / hvorfor ønsker du å fortsette å jobbe hos Nespresso? Velg det alternativet som passer best.

- Interesse for kaffe
- Stolt av å jobbe her
- Gode karrieremuligheter i konsernet
- Gode lønns- og arbeidsbetingelser
- Godt arbeidsmiljø og kollegaer
- Annet \_\_\_\_\_

**Q22 Leser du Nespresso Magazine? Velg det alternativet som passer best**

- Nei (aldri eller svært sjeldent)
- Jeg blar gjennom
- Ja, jeg blar gjennom og leser som regel et par artikler der
- Ja, jeg leser som regel hele magasinet

**Q23 Om du har noe å legge til om hva som gjør Nespresso Magazine interessant eller uinteressant, kan du gjøre det her:**

Q26 Ferdig med over 1/3 allerede!

**Q7 Tenk deg at du ble tilsendt en 10-siders artikkel om kaffe av Nespresso. Ville du være interessert i å lese denne på fritiden din?**

- Ja, det ville være interessant, men ville antakelig endt opp med å aldri lese den
- Ja, den ville jeg tatt meg tid til å sette meg inn i
- Nei, jeg tror ikke dette ville være av så stor interesse for meg

**Q9 Tenk deg at Nespresso ukentlig produserte 10 minutters videoer om kaffe: Alt fra dyrking av kaffebønner til kaffe i koppen. Ville du brukt din fritid på å se disse?**

- Ja, tilnærmet alltid
- Ja, ofte
- Kanskje en gang i blant
- Sjeldent
- Nei, antakelig ikke

**Q10 Tenk deg at noen på fritiden påstår at trakterkaffe smaker vel så bra som Nespresso-kaffe. Hva svarer du?**

- Jeg argumenterer for Nespresso
- Jeg sier meg enig
- Jeg sier meg delvis enig, det vil være en veldig individuell sak

**Q11 Tenk deg at noen på fritiden sier at de har en kaffemaskin som kverner ferske bønner, og at dette blir mye bedre enn Nespresso. Hva svarer du?**

- Jeg argumenterer for Nespresso
- Jeg sier meg enig
- Jeg sier meg delvis enig, det vil være en veldig individuell sak

**Q14 Tenk deg at en konkurrent tilbød deg en jobb i tilsvarende stilling, med 15 % høyere lønn enn hos Nespresso. Ville du byttet til konkurrenten? Du har muligheten til å forklare kort hvorfor i boksen under.**

- Ja \_\_\_\_\_
- Nei \_\_\_\_\_



**Q21 Tenk deg at Nespresso fulgte én eller flere av sine kaffedyrkere over tid, ikke for å vise hvordan kaffen dyrkes, men hvordan hele hverdagen hans/hennes er. I hvor stor grad ville det være interessant å følge med på ukentlige publiseringer om dette på følgende kanaler: Skalaen går fra 1 til 7, der 1 er "Ingen interesse" og 7 er "Svært interessant".**

	1	2	3	4	5	6	7
Intranett, tekst og bilder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YouTube, videoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mail, tekst og bilder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q27 Snart i mål med undersøkelsen! Dette er siste side! :)

**Q12 Følgende skala går fra 1 til 7, hvor 1 er "Svært uenig" og 7 er "Svært enig". I hvor stor grad stemmer følgende utsagn:**

	1	2	3	4	5	6	7
Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q15 Hvilke av følgende kategorier føler du selv at du har god kunnskap om? Det er mulig å velge flere alternativer.**

- Dyrking av kaffebønner
- Kaffemaskiner (teknisk)
- Kaffe aromaer og karakter
- Kjennetegn på kvalitetskaffe
- Behandling: Brenning og kverning av kaffe
- Ulike kaffebønner fra ulike land, og blandinger i ulike kapsler
- Ulike kaffeoppskrifter
- Bærekraftig kaffeproduksjon
- Forskjellene på ristretto, espresso, lungo og andre typer kaffe
- Annet \_\_\_\_\_

**Q13 Hva kunne du tenke deg å lære mer om? Det er mulig å velge flere alternativer**

- Dyrking av kaffebønner
- Kaffemaskiner (teknisk)
- Kaffe aromaer og karakter
- Kjennetegn på kvalitetskaffe
- Behandling: Brenning og kverning av kaffe
- Ulike kaffebønner fra ulike land, og blandinger i ulike kapsler
- Ulike kaffeoppskrifter
- Bærekraftig kaffeproduksjon
- Forskjellene på ristretto, espresso, lungo og andre typer kaffe
- Annet \_\_\_\_\_

**Q17 Hvis Nespresso tilbød et videre læringsprogram for deg, med frivillig og ulønnet deltakelse, hvordan ville du foretrekke å lære? Fullført program ville gi en skriftlig dokumentasjon. Det er mulig å velge flere alternativer.**

- Dette ville ikke være interessant for meg så lenge det er ulønnet
- Seminarer / kurs
- Opplæring via video og streaming / on-demand
- Digitalt interaktivt opplegg med tester hvor man kan se progresjon osv.
- Artikler, digitalt
- Artikler, tilsendt i papirformat/perm
- Annet: \_\_\_\_\_

**Q20 Hvordan vil du si den interne fellesinformasjonen hos Nespresso er? Det er mulig å velge flere alternativer.**

- Informativ
- Lærerik
- Inspirerende
- Underholdende
- Annet: \_\_\_\_\_

**Q25 Hvordan ville du foretrekke at den interne fellesinformasjonen hos Nespresso var? Det er mulig å velge flere alternativer.**

- Informativ
- Lærerik
- Inspirerende
- Underholdende
- Annet: \_\_\_\_\_

## Vedlegg 5: Nespresso – Resultater av spørreundersøkelse

Initial Report

Last Modified: 03/14/2016

### 1. Alder

Text Response	
54	26
27	34
33	26
25	25
28	27
35	36
32	40
25	38
20	26
28	21
19	44
30	45
27	36
30	24
42	37
36	24
28	32
21	33
28	25
28	25
31	42
31	43
21	

Statistic	Value
Total Responses	45

### 2. Hvor lenge har du jobbet i Nespresso?

#	Answer	Response	%
1	0-1 år	11	24%
2	1-3 år	16	36%
3	3-5 år	13	29%
4	Over 5 år	5	11%
	Total	45	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	4
Mean	2.27
Variance	0.93
Standard Deviation	0.96
Total Responses	45

### 3. Hvilken avdeling jobber du på?

#	Answer	Response	%
1	Nespresso Boutique	23	51%
2	Markedsavdeling	4	9%
3	Økonomi/finans/administrasjon	6	13%
4	Ledelse	3	7%
5	Annet	0	0%
6	B2B	5	11%
7	B2C (ut mot Elkjøp og andre partnere..)	4	9%
	Total	45	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	7
Mean	2.64
Variance	4.60
Standard Deviation	2.14
Total Responses	45

### 4. Jobber du i Oslo-området (inkludert Strømmen og Sandvika)?

#	Answer	Response	%
1	Ja	35	78%
2	Nei	10	22%
	Total	45	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.22
Variance	0.18
Standard Deviation	0.42
Total Responses	45

### 5. Hvorfor begynte du å jobbe hos Nespresso? Velg det alternativet som passer best.

#	Answer	Response	%
1	Interesse for kaffe	9	20%
2	Ønsket å jobbe hos en sterk merkevare / et stort konsern	19	42%
3	Gode lønns- og arbeidsbetingelser	1	2%
4	Det var den jobben jeg fikk	7	16%
5	Annet	6	13%
8	Ønsket å jobbe i et stort konsern	3	7%
	Total	45	100%

Annet
Flere av de overnevnte: ønsket å jobbe i et stort konsern, gode lønns- og arbeidsbetingelser.
Salg
Trengte penger
Innhold og utfordringer i stillingen og avdelingen
Spennende og utfordrende stilling
Spennende stilling som passet til mine kvalifikasjoner

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	8
Mean	2.93
Variance	3.65
Standard Deviation	1.91
Total Responses	45

### 6. Hvorfor har du fortsatt / hvorfor ønsker du å fortsette å jobbe hos Nespresso? Velg det alternativet som passer best.

#	Answer	Response	%
1	Interesse for kaffe	3	7%
2	Stolt av å jobbe her	11	24%
3	Gode lønns- og arbeidsbetingelser	6	13%
4	Godt arbeidsmiljø og kollegaer	13	29%
5	Annet	9	20%
6	Gode karrieremuligheter i konsernet	3	7%
	Total	45	100%

Annet
Spennende arbeidsoppgaver og utfordrende endringer i markedet og internt. Selvfølgelig også stolt av merkevaren vår og produktet.
Utfordrende stilling med stadig nye prosjekter
Fornøyd med stillingen
Trodde det var karrieremuligheter, vanskelig å finne seg noe nytt i dagens marked.

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	6
Mean	3.51
Variance	1.98
Standard Deviation	1.41
Total Responses	45

**7. Leser du Nespresso Magazine? Velg det alternativet som passer best**

#	Answer	Response	%
1	Nei (aldri eller svært sjeldent)	16	36%
2	Jeg blar gjennom	16	36%
3	Ja, jeg blar gjennom og leser som regel et par artikler der	12	27%
4	Ja, jeg leser som regel hele magasinet	1	2%
	Total	45	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	4
Mean	1.96
Variance	0.73
Standard Deviation	0.85
Total Responses	45

**8. Om du har noe å legge til om hva som gjør Nespresso Magazine interessant eller uinteressant, kan du gjøre det her:****Text Response**

Jeg leser ikke magasiner generelt. Kun papiraviser eller aviser.

Et bra cover på magasinet..

Ante ikke at det fantes et Nespresso Magazine

Nyansatt, ikke sett det enda

Nespresso har en tendens til å informer nesten litt for mye. Det kan bli litt mye å holde seg oppdatert på. Hvis det hadde vært litt mer retta mot underholdning eller eventuelt noe som er mer terapeutisk.. noe som er litt mindre rettet mot å lære noe nytt, men heller mot motivasjon på en måte..

Statistic	Value
Total Responses	5

### 9. Tenk deg at du ble tilsendt en 10-siders artikkel om kaffe av Nespresso. Ville du være interessert i å lese denne på fritiden din?

#	Answer	Response	%
1	Ja, det ville være interessant, men ville antakelig endt opp med å aldri lese den	13	30%
2	Ja, den ville jeg tatt meg tid til å sette meg inn i	29	66%
3	Nei, jeg tror ikke dette ville være av så stor interesse for meg	2	5%
Total		44	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	1.75
Variance	0.28
Standard Deviation	0.53
Total Responses	44

### 10. Tenk deg at Nespresso ukentlig produserte 10 minutters videoer om kaffe: Alt fra dyrking av kaffebønner til kaffe i koppen. Ville du brukt din fritid på å se disse?

#	Answer	Response	%
1	Ja, tilnærmet alltid	14	32%
2	Kanskje en gang i blant	10	23%
3	Sjeldent	1	2%
4	Nei, antakelig ikke	1	2%
5	Ja, ofte	18	41%
Total		44	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	2.98
Variance	3.23
Standard Deviation	1.80
Total Responses	44



### 11. Tenk deg at noen på fritiden påstår at trakterkaffe smaker vel så bra som Nespresso-kaffe. Hva svarer du?

#	Answer	Response	%
1	Jeg argumenterer for Nespresso	30	68%
2	Jeg sier meg enig	0	0%
3	Jeg sier meg delvis enig, det vil være en veldig individuell sak	14	32%
	Total	44	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	1.64
Variance	0.89
Standard Deviation	0.94
Total Responses	44

### 12. Tenk deg at noen på fritiden sier at de har en kaffemaskin som kverner ferske bønner, og at dette blir mye bedre enn Nespresso. Hva svarer du?

#	Answer	Response	%
1	Jeg argumenterer for Nespresso	25	57%
2	Jeg sier meg enig	0	0%
3	Jeg sier meg delvis enig, det vil være en veldig individuell sak	19	43%
	Total	44	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	1.86
Variance	1.00
Standard Deviation	1.00
Total Responses	44

**13. Tenk deg at en konkurrent tilbød deg en jobb i tilsvarende stilling, med 15 % høyere lønn enn hos Nespresso. Ville du byttet til konkurrenten? Du har muligheten til å forklare kort hvorfor i boksen under.**

#	Answer	Response	%
1	Ja	13	30%
2	Nei	31	70%
	Total	44	100%

Ja	Nei
Ser ingen videre karrieremuligheter i Nespresso.	Dersom jeg hadde byttet jobb, ville det vært svært lite sannsynlig en konkurrent. Jeg er stolt over å jobbe i Nespresso, og ville følt det som et lite svik å bytte til en konkurrent. I tillegg mener jeg selvsagt at Nespresso er best i klassen, og hvis jeg ikke skal jobbe for oss, vil jeg jobbe med et ganske annet produkt.
Om jeg mener at konkurrenten har en merkevare jeg kan stå inne for.	Arbeidsmiljøet og lagånden i Nespresso er ikke lik noen annen, ingen konkurrent kan matche hva Nespresso har å tilby meg.
Egentlig nei, men siden jeg blir tvunget til å forlate butikken, så ja	Det kommer ann på flere faktorer. Arbeidsmiljøet er viktigst. Svaret blir kanskje.
Jeg ville vurdert det da lønn er en viktig del av trygghet i hverdagen	15 % er ikke verdt det og jeg trives bra
Bare hvis jeg følte at de hadde like bra arbeidsforhold og godt arbeidsmiljø	Jeg jobber i Nespresso for egen utvikling, der lønn er en mindre faktor. for meg er 15% økning noe man heller oppnår ved å repositionere seg internt i en ny rolle, ikke en faktor for bytting.
Med forbehold, det spørers hvem hvor og hva det går ut på.	Lojalitet...
	Vil ikke jobbe for konkurrent /kopi , vi søke å skifte bransje
	Min motivasjon er oppgaver/prosjekt og ikkelønn. Pluss stolthet/ lojalitet til arbeidsgiver
	hadde presentert det for Nespresso, for så bruke det som en forhandling. Ønsker å fortsette her
	Være lojal til arbeidsplassen
	Bytter ikke jobb pga lønn :)
	Lite sannsynlig, da det ikke finnes noe særlig verdige konkurrenter til Nespresso. Det er også mer sannsynlig at jeg ville underrettet min arbeidsgiver om tilbudet og spurt dem om de kunne matchet denne lønnen istedet for å miste meg som ansatt.
	Konkurrant er dårlig. Om jeg bytterterm jobber jeg ikke i kaffeindustri lenger.

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.70
Variance	0.21
Standard Deviation	0.46
Total Responses	44

**14. Tenk deg at Nespresso fulgte én eller flere av sine kaffedyrkere over tid, ikke for å vise hvordan kaffen dyrkes, men hvordan hele hverdagen hans/hennes er. I hvor stor grad ville det være interessant å følge med på ukentlige publiseringer om dette på følgende kanaler: Skalaen går fra 1 til 7, der 1 er "Ingen interesse" og 7 er "Svært interessant".**

#	Question	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses	Mean
1	Intranett, tekst og bilder	0	0	8	6	13	9	8	44	5.07
2	YouTube, videoer	0	0	4	4	8	13	15	44	5.70
3	Mail, tekst og bilder	1	2	6	7	10	10	8	44	4.93

Statistic	Intranett, tekst og bilder	YouTube, videoer	Mail, tekst og bilder
Min Value	3	3	1
Max Value	7	7	7
Mean	5.07	5.70	4.93
Variance	1.83	1.65	2.48
Standard Deviation	1.35	1.29	1.58
Total Responses	44	44	44

**15. Følgende skala går fra 1 til 7, hvor 1 er "Svært uenig" og 7 er "Svært enig". I hvor stor grad stemmer følgende utsagn:**

#	Question	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses	Mean
1	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	0	1	2	4	6	13	17	43	5.84
2	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	0	0	0	8	7	12	16	43	5.84
3	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	1	3	6	10	11	9	3	43	4.53
4	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	0	0	0	2	4	13	24	43	6.37
5	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	0	1	1	5	9	19	8	43	5.58
6	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden	0	1	0	1	7	12	22	43	6.21

Statistic	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden
Min Value	2	4	1	4	2	2
Max Value	7	7	7	7	7	7
Mean	5.84	5.84	4.53	6.37	5.58	6.21
Variance	1.71	1.28	2.11	0.72	1.30	1.12
Standard Deviation	1.31	1.13	1.45	0.85	1.14	1.06
Total Responses	43	43	43	43	43	43

**16. Hvilke av følgende kategorier føler du selv at du har god kunnskap om? Det er mulig å velge flere alternativer.**

#	Answer	Response	%
1	Dyrking av kaffebønner	26	60%
2	Kaffemaskiner (teknisk)	29	67%
3	Kaffe aromaer og karakter	21	49%
4	Kjennetegn på kvalitetskaffe	24	56%
5	Behandling: Brenning og kverning av kaffe	15	35%
6	Ulike kaffebønner fra ulike land, og blandinger i ulike kapsler	15	35%
7	Ulike kaffeoppskrifter	8	19%
8	Bærekraftig kaffeproduksjon	31	72%
9	Forskjellene på ristretto, espresso, lungo og andre typer kaffe	38	88%
10	Annet	2	5%

**Annet**

Tilbehør, salg

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	10
Total Responses	43

### 17. Hva kunne du tenke deg å lære mer om? Det er mulig å velge flere alternativer

#	Answer	Response	%
1	Dyrking av kaffebønner	20	48%
2	Kaffemaskiner (teknisk)	10	24%
3	Kaffe aromaer og karakter	19	45%
4	Kjennetegn på kvalitetskaffe	16	38%
5	Behandling: Brenning og kverning av kaffe	22	52%
6	Ulike kaffebønner fra ulike land, og blandinger i ulike kapsler	20	48%
7	Ulike kaffeoppskrifter	15	36%
8	Bærekraftig kaffeproduksjon	19	45%
9	Forskjellene på ristretto, espresso, lungo og andre typer kaffe	5	12%
10	Annet	0	0%

#### Annet

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	9
Total Responses	42

**18. Hvis Nespresso tilbød et videre læringsprogram for deg, med frivillig og ulønnet deltakelse, hvordan ville du foretrekke å lære? Fullført program ville gi en skriftlig dokumentasjon. Det er mulig å velge flere alternativer.**

#	Answer	Response	%
1	Dette ville ikke være interessant for meg så lenge det er ulønnet	7	16%
2	Seminarer / kurs	18	42%
3	Opplæring via video og streaming / on-demand	19	44%
4	Digitalt interaktivt opplegg med tester hvor man kan se progresjon osv.	18	42%
5	Artikler, digitalt	10	23%
6	Artikler, tilsendt i papirformat/perm	8	19%
7	Annet:	1	2%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	7
Total Responses	43

**19. Hvordan vil du si den interne fellesinformasjonen hos Nespresso er? Det er mulig å velge flere alternativer.**

#	Answer	Response	%
1	Informativ	37	86%
2	Annet	4	9%
3	Lærerik	19	44%
4	Inspirerende	15	35%
5	Underholdende	5	12%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Total Responses	43

**20. Hvordan ville du foretrekke at den interne fellesinformasjonen hos Nespresso var? Det er mulig å velge flere alternativer.**

#	Answer	Response	%
1	Informativ	24	56%
2	Lærerik	27	63%
3	Inspirerende	36	84%
4	Underholdende	13	30%
5	Annet:	2	5%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Total Responses	43

### **DRILL-DOWN etter hvor mange år respondentene har jobbet hos Nespresso.**

**15. Følgende skala går fra 1 til 7, hvor 1 er "Svært uenig" og 7 er "Svært enig". I hvor stor grad stemmer følgende utsagn:**

0-1 år								
#	Question	1	2	3	4	5	6	7
1	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	0	0	0	1	1	5	3
2	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	0	0	0	2	1	4	3
3	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	0	0	2	4	1	2	1
4	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	0	0	0	1	0	4	5
5	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	0	1	0	1	3	4	1
6	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden	0	0	0	0	2	3	5
1-3 år								
#	Question	1	2	3	4	5	6	7
1	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	0	1	0	0	3	2	9
2	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	0	0	0	3	1	4	7
3	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	1	1	1	2	6	3	1
4	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	0	0	0	0	1	4	10
5	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	0	0	1	0	2	7	5
6	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden	0	0	0	1	2	3	9
3-5 år								
#	Question	1	2	3	4	5	6	7
1	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	0	0	1	2	0	5	5
2	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	0	0	0	1	2	4	6
3	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	0	1	3	3	1	4	1
4	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	0	0	0	1	1	4	7
5	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	0	0	0	2	3	6	2
6	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden	0	0	0	0	2	5	6
Over 5 år								
#	Question	1	2	3	4	5	6	7
1	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	0	0	1	1	2	1	0
2	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	0	0	0	2	3	0	0
3	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	0	1	0	1	3	0	0
4	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	0	0	0	0	2	1	2
5	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	0	0	0	2	1	2	0
6	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden	0	1	0	0	1	1	2



0-1 år						
Statistic	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden
Min Value	4	4	3	4	2	5
Max Value	7	7	7	7	7	7
Mean	6.00	5.80	4.60	6.30	5.20	6.30
Variance	0.89	1.29	1.82	0.90	1.96	0.68
Standard Deviation	0.94	1.14	1.35	0.95	1.40	0.82
Total Responses	10	10	10	10	10	10
1-3 år						
Statistic	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden
Min Value	2	4	1	5	3	4
Max Value	7	7	7	7	7	7
Mean	6.13	6.00	4.60	6.60	6.00	6.33
Variance	1.98	1.43	2.54	0.40	1.14	0.95
Standard Deviation	1.41	1.20	1.59	0.63	1.07	0.98
Total Responses	15	15	15	15	15	15

3-5 år						
Statistic	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden
Min Value	3	4	2	4	4	5
Max Value	7	7	7	7	7	7
Mean	5.85	6.15	4.54	6.31	5.62	6.31
Variance	1.81	0.97	2.44	0.90	0.92	0.56
Standard Deviation	1.34	0.99	1.56	0.95	0.96	0.75
Total Responses	13	13	13	13	13	13
Over 5 år						
Statistic	Jeg ønsker gjennom min stilling å spre kunnskap om kaffe	Jeg ønsker å lære mer om kaffeindustrien	Jeg ønsker å bruke fritiden min på å lære mer om kaffe og kaffebransjen	Jeg er stolt av å jobbe hos Nespresso	Jeg har god kunnskap om Nespresso sin kaffeproduksjon	Jeg er en god ambassadør for Nespresso, både i min stilling og på fritiden
Min Value	3	4	2	5	4	2
Max Value	6	5	5	7	6	7
Mean	4.60	4.60	4.20	6.00	5.00	5.40
Variance	1.30	0.30	1.70	1.00	1.00	4.30
Standard Deviation	1.14	0.55	1.30	1.00	1.00	2.07
Total Responses	5	5	5	5	5	5

# Vedlegg 6: Redink – Intervjuguide

## Generelt og content

1. Kan du først fortelle oss litt kort om Redink og hva slags prosjekter dere tar?
  - a. Ulike oppdragsgivere dere har hatt tidligere...?
  - b. Jobber dere kun med content marketing?
2. Hvordan går dere fram når dere får et nytt oppdrag?
3. Hva er viktig å tenke på når dere utformer innhold for en klient?
4. Blir innhold godt tatt i mot av kunder?
  - a. Hva slags innhold blir tatt godt i mot / hva blir ikke godt tatt i mot?
5. Måler dere effekten av arbeidet dere gjør? Hvordan? Hvilke aspekter måler dere og på hvilken måte?
6. Hvordan finner dere ut av hva dere skal produsere innhold om?
7. Hvilke effekter er dere ute etter med innholdsmarkedsføring? Hva slags resultater kan man forvente?
  - a. Kortsiktig, langsiktig
8. Hvilke kanaler benytter dere for innholdsmarkedsføring?
  - a. Hvilke format?
9. Hvordan tror du content vil utvikle seg?
  - a. Next step?
  - b. Hvordan ser content marketing ut fremover / i fremtiden?

## Intern kommunikasjon

10. Har dere tidligere hjulpet noen med intern kommunikasjon / identitetsbygging (ikke nødvendigvis content)?
11. Hva tenker du om mulighetene for å benytte seg av content i et internt perspektiv, rettet mot ansatte i organisasjonen fremfor kundene til organisasjonen?
  - a. Vet du om dette har blitt gjort, testet ut, eller om noen på sett og vis allerede gjør dette i dag?
12. Hvilke effekter tror du man kunne vente seg av dette?
13. Tror du content mot ansatte ville bli tatt godt i mot?
14. Tror du intern content marketing kan styrke relasjoner og organisasjonsidentitet?
  - a. På hvilken måte?

# Vedlegg 7: Intervjuet – Redink

Intervju med Per Halvorsen og Kathrin Myrvang. Intervjuet fant sted i Karvesvingen 1, 17. mars 2016. Dette er en gjengivelse (ikke nødvendigvis 100 % ordrett) av hva som ble sagt under intervjuet. Ikke alle spørsmål her har et svar under seg. Det betyr ikke nødvendigvis at vi ikke har fått svar på spørsmålet, men kan også være fordi vi fikk svar på dette under et annet spørsmål.

## Generelt og content

### 1. Kan du først fortelle oss litt kort om Redink og hva slags prosjekter dere tar?

Jobber med content. Fokuserer på kundenes egne kanaler. Skal bygge helt fra scratch til ferdig produkt. Nettsider, magasiner, og andre relevante kanaler. I tillegg til det her, et stort frilans nettverk. Ofte frilansere til topper, dvs. årsrapporter, høysesonger osv. som krever større arbeidskapasitet. Har ekstra folk på innhold, rådgivere m.m... kommer an på behov. Og har spesialistkompetanse, som folk som kan utvikle apper. Redaktør her internt, og så journalister og fotografer i nettverk ofte. Fordi vi f. eks. ikke kan ha én person til å jobbe fulltid med arkitektur og lignende.

Ca. 60 ansatte her på kontoret. Norges største innenfor dette. Har eksistert siden 2010. Men ikke et helt nytt miljø. Per + 11 andre kommer fra Dinamo, Dinamo Red. Brøyt ut for 6 år siden disse 12, og startet noe nytt og eget.

Fokuserer kanskje på litt andre kanaler her. Designere som jobber med identitet osv. Alt må henge sammen, det gjelder å skape helhet. Redaktører som har oversikt over innhold til alle kanaler for kundene. Film-folk internt. Foto både internt og eksternt. Har rådgivere, som er inne i strategi delen. Prosjektledere som styrer økonomi og framdrift, kundekontakt m.m.

Jeg (Kathrin) er avdelingsleder i storkunde-avdeling, blant annet Coop. Var tidligere prosjektleder, men er nå avdelingsleder og rådgiver.

#### a. Ulike oppdragsgivere dere har hatt tidligere...?

ICA – Extra. Moelven. Noen personer vi kan forsøke å kontakte fra disse merkevarene? Andreas Jøsund, var markedsdirektør i ICA / Coop nå. Hos Moelven ville det være kommunikasjons-rådgiver Tom E. Holmlund.

#### b. Jobber dere kun med content marketing?

### 2. Hvordan går dere fram når dere får et nytt oppdrag?

### 3. Hva er viktig å tenke på når dere utformer innhold for en klient?

Innsikt og kunnskap er viktig. Definerer historier basert på dybdeundersøkelser om målgrupper. Kan ikke lenger synse. Punkt 1: Skape oppmerksomhet og trafikk. Punkt 2: Mening som kommer tilbake, konvertere. Punkt 3: Handling, kjøp osv.

Internt har content eksistert lenge med magasiner, intranett osv. Interne magasiner og sosiale medier. Gir mye av den samme effekten som eksternt, forteller Kathrine.

Per: Content internt handler mye om kulturbygging. Hva som skjer hvorfor og hvilken vei vi går. Tydeliggjøre helter og suksesser, «wins». Men også ting som nye pensjonsordninger, nye ansatte osv.

Content skal være noe underholdende, også internt. Kulturbyggeraktiviteter. Eventer, fester, gatherings m.m. for å bygge de store og sterke merkevarene. Månedens supermann, feirer

kontrakter osv. Kan ofte bruke samme kanaler internt som eksternt. Intranett erstatter nok mer magasiner nå.

Kathrine: Mange har en overbygning som gjør at content skal fungere både eksternt og internt. En «fot».

Per: Intern informasjon har blitt digitalisering. Men også ekstern content vil automatisk ha en intern effekt. Merkevarerbygging avhenger av hvilke mennesker du tiltrekker seg.

Kathrin: Bedrifter slipper ikke unna med lette slagord lenger. Content tvinger bedrifter til å mene noe og stå for noe. Denne historien skal vi fortelle og eie. De må finne sin plass i samfunnet.

Content ICA / Coop Extra case: Hva søker de på, hva klikker de på. Native advertising, likner på journalistikk. Overbygning som tar brand story på alvor, tas ut innhold som hjelper målgruppen å leve smartere på hjemmefronten, både mat og hjem. Tips og triks, som isbit i tørketrommel osv. i stedet for å stryke skjorta.

Vi skal hjelpe folk å leve smartere. Det får stor impact på bedriftene også, de må gjøre seg relevant for forbrukerne. De må fortelle en nyttig historie, produktet blir irrelevant. Forståelse av hverdagssituasjonen er nødvendig.

For eksempel: Et søk på barnemat. Da får man opp pampers, bleieprodusent. Pampers forteller meg om hva barn skal spise. Da tenker jeg at de bryr seg om barn, de skal ikke bare pushe billige og bra bleier. Men de bryr seg om barna dine, og da vil jeg kjøpe bleiene deres.

Betydning for medarbeidere, rekruttering: Tørr å ta en tydelig posisjon. Da kan både forbrukere og ansatte velge om dette er noe for dem. Og det må være genuint. Sånn sett kan content bidra til en bedre verden.

4. *Blir innhold godt tatt imot av kunder?*
  - a. *Hva slags innhold blir tatt godt i mot / hva blir ikke godt tatt i mot?*
5. *Måler dere effekten av arbeidet dere gjør? Hvordan? Hvilke aspekter måler dere og på hvilken måte?*
6. *Hvordan finner dere ut av hva dere skal produsere innhold om?*

Starter med innsikt, hvordan kan vi treffe folk. Har ingen mal. Kommer an på målsetninga. Er salg i nettbutikken målsetninga, kan vi ha en teori om at en artikkel om det relevante produktet fungerer godt, med masse konverteringspunkter. Kommer helt an på kunden og målsetninga.

*Bedrift eller Redink som produserer?* Man ser eksempler på begge deler. De største kundene, er det en redaksjon her som produserer alt, med god kontakt med kunden. De har også ofte andre byråer de samarbeider med, og da må det være en sammenheng. Ikke vi som har laget Extra sine «lev smartere» boards, men det stammer vel fra vår content strategi.

I økende grad smitter nok content over på tradisjonell markedsføring.

7. *Hvilke effekter er dere ute etter med innholdsmarkedsføring? Hva slags resultater kan man forvente?*
  - a. *Kortsiktig, langsiktig*

Når vi starter, starter vi med målsetninger. F. Eks. salg i nettbutikk. Da kan vi måle hvilken kilde folk kommer fra: Direkte, betalt søk, Google, Facebook osv. Ulike måleparametere: Hele reisen fra klikk inn på nettsiden til kjøp kan måles. Økt andel av direkte trafikk kan være et godt tegn.

Bruker måleverktøy. Google analytics. Følger med på kildene, native advertising, dagbladet f. eks. Sitter vi i Facebook bruker vi måleverktøyene til Facebook osv.

*Facebook at work:* Ikke jobbet så mye med.

Content kan skape kjennskap eller styrke omdømme, i en ønsket retning. Og lojalitet ikke minst. Kan måle på å få inn kunder i kundeklubb, om folk returnerer til nettsiden m.m.

8. *Hvilke kanaler benytter dere for innholdsmarkedsføring?*
  - a. *Hvilke format?*
9. *Hvordan tror du content vil utvikle seg?*
  - a. *Next step?*
  - b. *Hvordan ser content marketing ut fremover / i fremtiden?*

Per: 2 ting, 3 hovedretninger. Tror content i stadig større grad blir event-drevet. Lager spins, aktiviteter, tar historiene inn i praktisk liv. Og mer visuelt: film og animasjon. Bli mer brukerrettet og personlig i kommunikasjonen, ved hjelp av big data. Men det er en stor prosess å forstå hvordan man skal bruke disse dataene. Personalisering er det store neste skrittet. Og kreativitet. Nå handler det om å fortelle den relevante historien. Men nå må vi også lage kreative konsepter på toppen av dette.

For eksempel kan man vise OL på XXL, kokkeprogrammer på dagligvarekjedene osv. Men også kreative ideer og spins som engasjerer. En av de første historiene vi brukte: Old spice, laget 160 videoer på 2 døgn etter reklamen, individuelle videoer til folk som svarte. Ga veldig mange seere.

Kathrin: Intern kommunikasjon kan kanskje brukes mer. Å få de interne med på konverteringa. Ansatte kan ha en rolle i å lage eller å dele innholdet. Skape engasjement på lokalt nivå.

Automatisk hvis en god strategi eller godt innhold deles, kan ofte ansatte kjenne seg igjen og dele dette.

## Intern kommunikasjon

10. *Har dere tidligere hjulpet noen med intern kommunikasjon / identitetsbygging (ikke nødvendigvis content)?*

Jo, jobber en del med det. Det er vanlig med interne magasiner osv. Det har faktisk fortsatt en ganske god standing. Produserer en del magasiner for kunder. Men kan virke som det henger litt etter bare, at de også kanskje snart forsvinner ut, i alle fall på print. Moelven case: «Gode rom». Snakker ikke om planken, men rom. Disse kommuniserer mest mot bedrifter, arkitekter, entreprenører osv. Der har de også en intern satsing, som går på det med gode rom. Få de ansatte til å forstå at de jobber med å hogge trær, men at det er en viktig del av folks hverdag, hvordan resultatet på dette ser ut til slutt. Det går litt hånd i hånd med det som kommuniseres eksternt. De kan bruke mye samme innhold. Lager internmagasin «Gode rom», og eksternt magasin. Legges også ut på intranett, med nettversjon av magasinet. Innholdet deles også på Facebook og LinkedIn. Ansatte er her ofte ivrige på å dele dette.

Internt bør content skape inspirasjon. Man kan gjøre mer intervjuer, og fremme helter. Ikke bare selve rommene. Moelven har også youtube videoer eksternt som henger sammen med magasinet eksternt.

11. *Hva tenker du om mulighetene for å benytte seg av content i et internt perspektiv, rettet mot ansatte i organisasjonen fremfor kundene til organisasjonen?*

Veldig interessant.

- a. Vet du om dette har blitt gjort, testet ut, eller om noen på sett og vis allerede gjør dette i dag?

12. *Hvilke effekter tror du man kunne vente seg av dette?*

13. *Tror du content mot ansatte ville bli tatt godt i mot?*

Ja, men det kan jo sikkert også bli tatt mindre godt imot. Hvis de ikke kjenner seg igjen. Eller de ikke ser hva arbeidet deres har å gjøre med dette. Det må treffe de ansatte, og dette krever god innsikt! Hva er det troverdig for min bedrift å fortelle?

14. *Tror du intern content marketing kan styrke relasjoner og organisasjonsidentitet?*

- a. *På hvilken måte?*

Det tror jeg jo, gjort på riktig måte, så absolutt. I «Gode rom»-eksempelet; de ansatte ser at det de gjør spiller en rolle for de ute i markedet. Det skaper en sammenheng mellom det som kommuniseres internt og eksternt. Skaper ytterligere mening, det er nyttig og relevant. Hvis ansatte også føler at de er med på dette, enten de sitter i kassa på Rimi eller hogger trær, gjelder det å se den store sammenheng og hvordan dette påvirker folk liv.

Per: Midt i en revolusjon som skjer akkurat nå. Hver dag. Og den skjer ekstremt fort Mer og mer penger settes over til content. Så organisasjonene er skrudd sammen på feil måte for å håndtere det. Avdelingene må tenke på en helt annen måte. Må jobbe på en annen måte, selv om teorien og teknikken er på plass. Content kommer raskt fordi tradisjonelle medier dør ut. Markedssjefene blir frustrerte fordi de ikke når fram lenger. Ingen tror på bannerannonser lenger. Vi går fra kampanje-kommunikasjon til å være i kontakt med kundene hver dag, få fortellergrep til mange fortellergrep, analogt til digitalt.

Spesielt sosiale media kunne vel blitt brukt mer, hvor ansatte uansett er. Spesielt med deling av ting. For å få det til å «kicke», når alle ansatte liker eller deler innholdet. Man kan ha en kickoff, vise på innholdet på forhånd, så de ansatte får være med på reisen. Hvis 5000 stk liker på dag 1, får man en svært solid base. En av de tingene som er gått raskest hos oss er der vi fikk hele organisasjonen til å like Facebook-siden, og innen 3 dager hadde de da 50.000 følgere.

Man deler når man står bak verdier og synspunkter som kommer ut gjennom innholdet.

# Vedlegg 8: Plapre - Intervjuguide

## Generelt og content

1. Kan du først fortelle oss litt kort om Plapre og hva slags prosjekter dere tar?
  - a. Ulike oppdragsgivere dere har hatt tidligere...?
  - b. Jobber dere kun med content marketing?
2. Hvordan går dere fram når dere får et nytt oppdrag?
3. Hva er viktig å tenke på når dere utformer innhold for en klient?
4. Bli innhold godt tatt imot av kunder?
  - a. Hva slags innhold blir tatt godt imot / hva blir ikke godt tatt i mot?
5. Måler dere effekten av arbeidet dere gjør? Hvordan? Hvilke aspekter måler dere og på hvilken måte?
6. Hvordan finner dere ut av hva dere skal produsere innhold om?
7. Hvilke effekter er dere ute etter med innholdsmarkedsføring? Hva slags resultater kan man forvente?
  - a. Kortsiktig, langsiktig
8. Hvilke kanaler benytter dere for innholdsmarkedsføring?
  - a. Hvilke format?
9. Hvordan tror du content vil utvikle seg?
  - a. Next step?
  - b. Hvordan ser content marketing ut fremover / i fremtiden?

## Intern kommunikasjon

10. Har dere tidligere hjulpet noen med intern kommunikasjon / identitetsbygging (ikke nødvendigvis content)?
11. Hva tenker du om mulighetene for å benytte seg av content i et internt perspektiv, rettet mot ansatte i organisasjonen fremfor kundene til organisasjonen?
  - a. Vet du om dette har blitt gjort, testet ut, eller om noen på sett og vis allerede gjør dette i dag?
12. På hvilken måte kan man benytte seg av content internt? Formater, kanaler.. Budskap.. Facebook at work?
13. Hvilke effekter tror du man kunne vente seg av dette?
14. Tror du content mot ansatte ville bli tatt godt imot?
15. Tror du intern content marketing kan styrke relasjoner og organisasjonsidentitet?
  - a. På hvilken måte?



# Vedlegg 9: Intervjuet – Plapre

## Muntlig intervju

Intervju med Rikke Warud og Damir Dunderovic. Intervjuet fant sted i Pilestredet 27H, torsdag 21. april 2016. Dette er en gjengivelse (ikke nødvendigvis 100 % ordrett) av hva som ble sagt under intervjuet. Ikke alle spørsmål her har et svar under seg. Det betyr ikke nødvendigvis at vi ikke har fått svar på spørsmålet, men kan også være fordi vi fikk svar på dette under et annet spørsmål.

### Generelt og content

1. *Kan du først fortelle oss litt kort om Plapre og hva slags prosjekter dere tar?*
  - a. *Ulike oppdragsgivere dere har hatt tidligere...?*
  - b. *Jobber dere kun med content marketing?*

Rikke: Et av Norges første rendyrka content-byråer. Starta i 2012. 19-20 ansatte. Driver med content, men kommer jo litt an på hva slags perspektiv dere har. For oss er det i første omgang innhold på egne plattformer.

Damir: Vi driver primært med kommunikasjon. Innhold er bare et nytt navn på de samme tingene. Med internett og med mulighetene til å konsumere innhold rundt oss, har begrepet eksplodert. Vi har video og tekst på mobiler, laptop osv. Reklame har først og fremst vært eksponering av brandet. Alle bedrifter har nå muligheten til å ha egen blogg, egen Facebook-side osv. Det er mange kanaler å kommunisere på, og de kan ikke ikke gjøre det. Så da er spørsmålet hva de skal kommunisere.

Rikke: Så vi jobber med 360° kommunikasjon.

Damir: Begynte samarbeid med RED-gruppen, det ble et tettere og tettere samarbeid, og til slutt integrering. Kjøpte seg inn forifjor.

2. *Hvordan går dere fram når dere får et nytt oppdrag?*

Rikke: Vi har en metode som vi har kalt plapre-metoden. Innebærer at vi gjør et forprosjekt med kunden over noen workshops og internt arbeid, som skal være med på å utforme et strategidokument som inneholder målgrupper man burde satse på, KPI'er m.m. Hvilke uttak (hva og hvor de skal skrive). Må ha en prosess på det før vi begynner. Og så redaksjonelle møter, og til slutt å utforme innholdet.

Damir: Lage innholdet på lesernes premisser. Vanskelig for en bedrift å se på seg selv fra kundenes synspunkt. Vi som byrå klarer å stå utenfor og se mer objektivt på bedriften.

Rikke: 5 tekstforfattere som sitter her på 100 % tid. Ikke så lett for hvem som helst å begynne å skrive content. Så vi ønsker å gjøre det selv.

3. *Hva er viktig å tenke på når dere utformer innhold for en klient?*

Rikke: Skal ikke bare være selvsmiss og skryte av bedriften. Det er ikke like interessant for leseren. Men å finne temaer som er relevant for mottaker.

Damir: Først og fremst finne kjernen i bedriften. Hvem er de og hva ønsker de å fremstå som. 2: forstå hvem du snakker til, målgrupper og personene man snakker til. 3: bedriftene må ikke tenke på

seg selv, men å fokusere på det kundene deres ønsker å vite. Og 4: man må definere hva som er suksess. KPI'er, måloppnåelse, man har forskjellige mål. Ønsker man mer salg eller bedre inntrykk..?

Rikke: Men nummer 4 er jo topp 1 på forarbeid mener jeg da. Tror mange bare kjører på og glemmer å sette mål. Da blir det vanskelig å finne ut i ettertid hva som gikk bra og ikke, når ikke man vet hvilke mål man oppnådde og ikke.

4. *Blir innhold godt tatt imot av kunder?*
  - a. *Hva slags innhold blir tatt godt imot / hva blir ikke godt tatt imot?*

Rikke: Gjør du det riktig blir det tatt godt imot.

5. *Måler dere effekten av arbeidet dere gjør? Hvordan? Hvilke aspekter måler dere og på hvilken måte?*

Rikke: Vi teller antall klikk, klikk på inngangen. Inne på siden måler vi engasjementet.

Damir: Måler hvor lenge de er på siden, hvor mye av artikkelen de leser, om de trykker på ting (skjemaer, knapper, linker, deling). Alt dette er viktig for å se hva vi skal skrive om i den neste artikkelen. Er målet at kunden skal bruke mye tid med bedriften? Eller bare å få kunden til å klikke seg inn og kjøpe?

Rikke: Alle muligheter for handlinger på siden måler vi.

Damir: Mange forsøker å nå flest mulig mennesker. Men det viktige med content er å få kommunisert det riktige budskapet til de riktige menneskene. Klikkrater er ikke egentlig så interessant.

6. *Hvordan finner dere ut av hva dere skal produsere innhold om?*
7. *Hvilke effekter er dere ute etter med innholdsmarkedsføring? Hva slags resultater kan man forvente?*
  - a. *Kortsiktig, langsiktig*
8. *Hvilke kanaler benytter dere for innholdsmarkedsføring?*
  - a. *Hvilke format?*

Rikke: Mye egne kanaler. Men aktiverer de jo ut i andre kanaler også. Video, tekst, infografikk, podcast, alt mulig rart. Innhold kan ha alle mulige utforminger.

Damir: Har faktisk kjørt reklame på tekst-tv, det er innhold. Kunden har hele tiden vært villig til å teste ut innhold mot ulike kundegrupper, og vi har hatt veldig stor suksess med den kunden.

9. *Hvordan tror du content vil utvikle seg?*
  - a. *Next step?*
  - b. *Hvordan ser content marketing ut fremover / i fremtiden?*

Damir: Vi tenker mye på det fordi vi har gjort dette fra vi begynte. Mange andre bedrifter har også nå begynt med content. Det har vist gode resultater, og det er veldig kostnadseffektivt i dag. Så det er mye billigere å lage og distribuere innhold enn før. Mengden øker. Men døgnet får ikke flere timer, det er en grense for hva folk kan konsumere. Da vil masse innhold bli liggende. Så i fremtiden vil kun det beste bli konsumert, så kvaliteten blir viktig fremover. Søkemotoroptimalisering blir også viktig.

Rikke: Kreativitet blir viktig. Nå er det ikke såå mye som skal til for å synes på Google. Men i fremtiden blir nok det vanskeligere. Google blir smartere og vanskeligere å manipulere.

## Intern kommunikasjon

*10. Har dere tidligere hjulpet noen med intern kommunikasjon / identitetsbygging (ikke nødvendigvis content)?*

Rikke: Inne hos RED media hadde vi en kunde i oljebransjen vi skulle gjøre dette for, men så langt kom vi aldri. Denne bedriften hadde mange eksterne arbeidere, leide inn konsulenter osv., som ikke hadde så mye stolthet for bedriften ettersom de bare var leid inn. Vi ville bruke kommunikasjon for å få de til å bli stolte av det selskapet. Planen med dette her var ikke å rette seg mot de ansatte men å publisere innhold som bedret merkevaretilhørigheten. Ideen rundt merkevaren. En mer positiv merkevareidentitet for alle. Få resten av markedet til å like selskapet bedre, slik at flere ansatte ville føle mer stolthet av å jobbe der.

Damir: Vi kommuniserer ut mye for å rekruttere folk. Men de som er ansatte leser også dette og føler at dette er et bra sted å jobbe.

Rikke: Ville være rart å bare gjøre det internt og ikke eksternt. Men det vil alltid være et snev av intern stolthet. Mye innhold vi ansatte her deler videre fordi vi er stolt av innholdet.

Damir: Vi har mange ulike kompetanseområder, selv om vi bare er 20 stykker. Så vi lærer mye av oss selv av å kommunisere eksternt på vår nettside. Franchises har veldig behov for å kommunisere til sine franchisetakere. For å lære de å utnytte muligheter, lære av hverandre osv. Så for franchise kunne de gjort kommunikasjon som er for internt, og kun for internt.

Rikke: Mange gjør det allerede uten å tenke over at det de gjør er content marketing.

*11. Hva tenker du om mulighetene for å benytte seg av content i et internt perspektiv, rettet mot ansatte i organisasjonen fremfor kundene til organisasjonen?*

*a. Vet du om dette har blitt gjort, testet ut, eller om noen på sett og vis allerede gjør dette i dag?*

*12. På hvilken måte kan man benytte seg av content internt? Formater, kanaler.. Budskap.. Facebook at work?*

Begge: Ikke så mye erfaring med det.

Damir: Vi bruker Google apps som intranettverk. Så jeg kan starte en chat med alle når som helst. Så vi har et slags intranett, uten å ha fokusert på hva det er for noe.

*13. Hvilke effekter tror du man kunne vente seg av dette?*

*14. Tror du content mot ansatte ville bli tatt godt imot?*

*15. Tror du intern content marketing kan styrke relasjoner og organisasjonsidentitet?*

*a. På hvilken måte?*

Rikke: Lettere hvis man har en felles elektronisk plattform, enn å stikke hodet sitt fram og gå bort. Kan bli lettere å ta initiativ til å gjøre ting utenfor jobb, om de har en plattform å kommunisere på.

Rikke: Men det burde være gjort riktig altså, hvis man skal bruke innholdet internt. Hvis man begynner å kaste ut litt innhold hver mandag, så blir det litt: «ja, takk, men det trenger jeg ikke». Og da blir du ikke stolt, da synes du plutselig vi er litt teite. Blir det gjort feil får det en motsatt effekt. Man må ikke bare ramse opp ting i en epost. Det må bli brukt tid på og være litt for-seg-gjort.

Damir: Er det ikke underholdende, gidder jeg heller ikke bruke min tid på det. Jeg burde kanskje tatt mer ansvar og satt meg mer inn i ting.

Damir: I større bedrifter er det så mye som skjer. Folk klarer ikke helt å se at det de gjør er verdifullt. Men det er viktig for trivsel og motivasjon at de ser at det de gjør er viktig for at bedriften skal gå rundt. Med intern kommunikasjon kan de føle seg viktige og bli sett, ikke at de skal føle seg bare som en lønsslipp på lista.

Rikke: Ja, de kan gjøre sånn «Dette har Tom gjort, bra jobba, Tom!»

Damir: Da kan jeg tenke at hvis jeg gjør noe bra, kanskje jeg også får en «bra jobba».

## Skriftlig tilsendte svar

### Generelt og content

1. Kan du først fortelle oss litt kort om Plapre og hva slags prosjekter dere tar?
  - i. **Plapre er et av Norges første rendyrkede Content Marketing byråer. Delvis eid av RED Gruppen, med 19 ansatte. Startet opp i januar 2012.**
  - ii. **Prosjekter vi tar.. Mange kommer til oss av ulike grunner og vi jobber mye med å skreddersy leveransen til hver kunde. Leveransene kan variere veldig, noen ganger har de en strategi men trenger innhold, noen ganger har de innhold, men trenger en plattform, noen ganger har de både innhold og plattform men trenger hjelp til aktivering av innholdet, noen ganger står de på bar bakke og trenger hjelp med å utforme en total strategi.**
  - iii. **Dvs: det kan variere fra og gjøre en revidering av innhold på en nylansert nettside, eller lage både plattform, produsere/publisere innhold og aktivere det.**
  - iv. **DD: Kanskje ta med litt om reklamebiten også. F.eks. om at det er en del av kommunikasjon det også.**
- b. Ulike oppdragsgivere dere har hatt tidligere...?
  - i. **Antar at det mener både hvilke vi har og har hatt? Eks er Sparebank 1, Entercard, Visma, ICE, LOfavør, Hageland, Carlsen Fritzøe, Santander, Hyundai**
  - ii. **DD: Muligens også dele opp i bransjer?**
- c. Jobber dere kun med content marketing?
  - i. **Content Marketing har vært et stort diskusjonstema. Hva er det egentlig? Men ja, vi jobber med Content Marketing som er en god blanding av kommunikasjon og reklame.**
  - ii. **DD: Bra svar egentlig. Hvis de skjønner omfanget av CM så ja, da jobber vi kun med CM, men her kunne man benyttet muligheten til å forklare at begrepet CM toucher inn på mye, både salg, HR, pleie og internkommunikasjon. Tar utgangspunkt i at Marketing er alt som kan for å oppnå et mål, kvalitativt og kvantitativt.**
2. Hvordan går dere fram når dere får et nytt oppdrag?
  - i. **Vi gjør en såkalt onboarding prosess med kunden for å kartlegge muligheter, bli kjent med de, legge grunnlag for utarbeidelse av et strategidokument som inneholder mål, kpi-er, målgruppe, redaksjonell strategi, uttak, fremdrift, ++**



- kan man få kunden til å engasjere seg i merket og få en tilknytning til det, som gjør at de gjerne blir mer trofaste.**
- b. Kortsiktig, langsiktig
    - i. **Kortsiktig - tiltrekning, oppmerksomhet, salg**
    - ii. **Langsiktig - merkevarebygging, gode langvarige kundeforhold**
8. Hvilke kanaler benytter dere for innholdsmarkedsføring?
- a. Hvilke format?
    - i. **Innholdsmarkedsføring er innhold på egne flater. Det vil si hjemmeside, kampanjeside eller emagasin, nyhetsbrev, postalt kundemagasin osv. Det kan være utformet som tekst, video, infografikk, podcast - u name it.**
9. Hvordan tror du content vil utvikle seg?
- a. Next step?
    - i. **Flere vil forstå viktigheten av godt innhold og det å ha sin egen gode historie. Fokuset på innhold vil øke. Det er fortsatt mange som ikke har åpnet øynene helt for dette enda.**
  - b. Hvordan ser content marketing ut fremover / i fremtiden?
    - i. **Når de fleste er med på leken, så vil det bli veldig mye innhold digitalt, mer enn de fleste rekker å lese. derfor blir det viktigere med unikt kvalitetsinnhold som skiller seg ut ellers vil det forsvinne i all konkurransen. Vi må være kreative men samtidig svare på etterspørsel av informasjon og læring.**
    - ii. **DD: ... og underholdning.**

## Intern kommunikasjon

10. Har dere tidligere hjulpet noen med intern kommunikasjon / identitetsbygging (ikke nødvendigvis content)?
- i. **Intern kommunikasjon er ikke nødvendigvis noe annet enn Content Marketing. Content Marketing brukes absolutt for å øke intern stolthet. Dette har vi gjort for en kunde som også ønsket å gjøre firmaet mer attraktivt for fremtidige ansatte. Løsningen var ikke å rette kommunikasjonen direkte til de, men å skrive innhold som løftet merkevaren, som ble aktivert i kanaler de ansatte kunne se det. Det er gjerne slik at hvis folk generelt synes bedre om en merkevare så blir de ansatte også mer stolte av å jobbe der. Og dette handler da igjen veldig mye om å bygge merkeverens identitet.**
11. Hva tenker du om mulighetene for å benytte seg av content i et internt perspektiv, rettet mot ansatte i organisasjonen fremfor kundene til organisasjonen?
- a. Vet du om dette har blitt gjort, testet ut, eller om noen på sett og vis allerede gjør dette i dag?
    - i. **Dette blir helt sikkert gjort, jeg kan ikke gi deg noe konkret eksempel.**
12. På hvilken måte kan man benytte seg av content internt? Formater, kanaler.. Budskap.. Facebook at work?
- i. **Vi har forsåvidt ingen erfaring med å kjøre content i intranett eller facebook, men ingen grunn til at dette ikke lar seg gjøre og kan være effektivt. Men som sagt, hvis budskapet skal være spesifikt for de ansatte, så bør de også ha budsjett til å satse på Content eksternt. Igjen tilbake til at en strategi ment for å skape en sunn identitet vil smitte over på de ansatte.**

13. Hvilke effekter tror du man kunne vente seg av dette?
- i. **Så lenge man ikke føler seg spammert, så føler man vel at man får litt oppmerksomhet. :) Kan sikkert bidra til tettere felleskap og følelsen av at man alle jobber mot det samme.**
  - ii. **DD: Internkommunsjon kan påvirke både trivsel, produktivitet og hvor lenge de ansatte forblir i bedriften. Dette kan være store verdier for selskapet. Det er til enhver til mye som skjer i en bedrift bak kulissene, deler av det kan oppfattes feil/negativt av ansatte når man ikke ser resten av bildet. God kommunikasjon kan virke forebyggende, og tom. helt endre hvordan mottaker. Si f.eks. i DnB sitt tilfelle med Panama Papers, eller når Telenor ble beskyldt for bestikkelser i utlandet. Slik informasjon påvirker de ansatte på mange måter, og det er viktig å kontrollere dette fremfor at medier og sladder gjør unødvendig skade.**
14. Tror du content mot ansatte ville bli tatt godt imot?
- i. **Litt av det samme som forrige, så lenge man ikke føler seg spammert, og det er relevant innhold, ikke bare selgende selvsmisk, så kan det sikkert bli godt tatt imot.**
  - ii. **DD: Alle ansatte har et behov for å bli sett og forstå at deres arbeid er viktig selv om det kan virke mikroskopisk i det store bildet. Jo mer de får vite jo mer tilhørighet og eierskap føler de. Dette er en måte å bygge lojalitet.**
15. Tror du intern content marketing kan styrke relasjoner og organisasjonsidentitet?
- a. På hvilken måte?
    - i. **Ja, mye av det samme som over:)**
    - ii. **DD: ja, som jeg også skrev over.**

# Vedlegg 10: Spoon – Intervjuguide

**Info for Christopher om oppgaven:** Bacheloroppgaven dreier seg om faget «Merkevarestrategi» som vi hadde fordypning i forrige semester. Vi har som tema valgt å skrive om Innholdsmarkedsføring og intern kommunikasjon. I intervjuene er vi følgelig interessert i å høre om meninger og erfaringer med content både eksternt og internt. Emner vi berører i oppgaven vår er innholdsmarkedsføring, omdømme, E-learning, kunde-merkerelasjoner, «Why-kommunikasjon» og Social Employees. Problemstillingen for oppgaven vår er: *Hvordan kan man kommunisere effektivt internt i en organisasjon ved hjelp av innholdsmarkedsføring, og gjennom dette styrke merkevaren?*

## Generelt og content

1. Kan du først fortelle oss litt kort om Spoon og hva slags prosjekter dere tar?
2. Hvordan går dere i Spoon fram når dere får et nytt oppdrag?
3. Hva er viktig å tenke på når dere utformer innhold for en klient?
4. Blir innhold godt tatt imot av kunder?
  - a. Hva slags innhold blir tatt godt imot / hva blir ikke godt tatt i mot?
5. Måler dere effekten av arbeidet dere gjør? Hvordan? Hvilke aspekter måler dere og på hvilken måte?
6. Hvordan finner dere ut av hva dere skal produsere innhold om?
7. Hvilke effekter er dere ute etter med innholdsmarkedsføring? Hva slags resultater kan man forvente?
  - a. Kortsiktig, langsiktig
8. Hvilke kanaler benytter dere for innholdsmarkedsføring?
  - a. Hvilke format?
9. Hvordan tror du content vil utvikle seg?
  - a. Next step?
  - b. Hvordan ser content marketing ut fremover / i fremtiden?

## Internkommunikasjon

10. Det står på hjemmesiden deres at dere driver med Internkommunikasjon. Har du noen eksempler på kunder dere har hjulpet med sin internkommunikasjon / identitetsbygging?
11. Hvordan går dere fram og jobber i disse tilfellene?
12. Hva tenker du om mulighetene for å benytte seg av content i et internt perspektiv, rettet mot ansatte i organisasjonen fremfor kundene til organisasjonen?
13. På hvilken måte kan man benytte seg av content internt? Formater, kanaler.. Budskap.. E-learning...?
14. Hvilke effekter tror du man kunne vente seg av dette?
15. Tror du content mot ansatte ville bli tatt godt imot?
16. Tror du intern content marketing kan styrke relasjoner og organisasjonsidentitet?
  - a. På hvilken måte?
17. Har du noen tanker rundt det å bruke ansatte til å produsere og dele innhold?
18. Hva slags forskjeller ville det være på innhold eksternt rettet og internt rettet
  - a. Forskjellige resultater..?
19. Er det noe som er viktig å tenke på ved internkommunikasjon i fremtiden? Hvordan vil det utvikle seg? Noen endringer man kan se at holder på å skje når det gjelder internkommunikasjon?



# Vedlegg 11: Intervjuet – Spoon

Intervju med Christopher Øyen. Intervjuet fant sted i Akersgata 30, 23. mai 2016. Dette er en gjengivelse (ikke nødvendigvis 100 % ordrett) av hva som ble sagt under intervjuet. Ikke alle spørsmål her har et svar under seg. Det betyr ikke nødvendigvis at vi ikke har fått svar på spørsmålet, men kan også være fordi vi fikk svar på dette under et annet spørsmål.

## Generelt og content

### 1. Kan du først fortelle oss litt kort om Spoon og hva slags prosjekter dere tar?

20-25 ansatte i Oslo. Ansetter en del nå. Basert på selskapet Tefl. Ble kjøpt opp av Spoon. Da hadde Spoon 2 ansatte i Norge, men trengte litt mer portefølje, kontakter osv.

*Prosjekter:* Faste kunder i stor grad, mer enn prosjekt. Det er jo av sakens natur, når det kommer til content. Vinmonopolet, Kiwi, Politiet, flyktninghjelpen, OBOS. Har ofte lange relasjoner med de vi jobber med. Mye av produksjonen går på magasiner og kundenes egne digitale flater. Artikler, bilder, film, design, alle mulige kommunikasjonskanaler. Ganske kanal-uavhengig.

### 2. Hvordan går dere i Spoon fram når dere får et nytt oppdrag?

Kunder har ofte allerede andre relasjoner, til reklamebyrå osv, og så kommer content som et tillegg. Ofte kommer vi i en dialog med en kunde som ikke vet helt hva det er de vil ha. Rådgivning og kartlegging, analyserer behov, kjernemålgrupper, hvordan de bør gå fram for å kommunisere best og mest effektivt mulig. Innholdsstrategi, kanalstrategi og spredningsplan. Kanalplan kan omfatte for eksempel hvor ofte magasiner publiseres, hvor ofte Facebook oppdateres osv.

### 3. Hva er viktig å tenke på når dere utformer innhold for en klient?

*Utformer dere innholdet for kunden, eller lærer dere opp kunden til det?* Begge deler. Noen kunder som produserer det meste selv, og så hjelper vi dem å planlegge osv.

### 4. Blir innhold godt tatt imot av kunder?

a. *Hva slags innhold blir tatt godt imot / hva blir ikke godt tatt imot?*

### 5. Måler dere effekten av arbeidet dere gjør? Hvordan? Hvilke aspekter måler dere og på hvilken måte?

Policy med å alltid måle. Google analytics. Måler kvantitativt og kvalitativt. Hvor mange når vi, hvor mange visninger, delinger, likes osv. Trafikk på nettsider. Benchmarker. Nullpunktsmåling ved start, og ser så utviklingen. Jobber ofte med merkevaremålinger, merkevarestrategi. Vil at kundene skal ha en oppfatning av kundenes persepsjon av dem, spesielt ved B2C.

### 6. Hvordan finner dere ut av hva dere skal produsere innhold om?

### 7. Hvilke effekter er dere ute etter med innholdsmarkedsføring? Hva slags resultater kan man forvente?

a. *Kortsiktig, langsiktig*

### 8. Hvilke kanaler benytter dere for innholdsmarkedsføring?

a. *Hvilke format?*

Kanskje noe av det viktigste er å prøve å gjøre en kanalforflytning. Man har gått fra at ved merkevarer som har over 10k følgere; Det var 10 % sjanse for å få opp det i feeden, nå er det nede i 1 %. Prøver å booste dette opp til 2-3 %. Viktig å dra de med seg til egne kanaler hvor man har mer kontroll.

Nyhetsbrev blir viktigere og viktigere. Eposter. Facebook osv endrer algoritmene sine. Trafikk til sosiale medier, er trafikk til sosiale medier, ikke til en merkevare i stor grad. Nikes 5 millioner følgere, de er ikke Nikes, de er Facebook sine. Dataene er Facebook sine, kunderelasjonene er Facebook sine.

Joe Pulizzi gjorde en ranking i sin forrige bok over de mest verdifulle kanalene å nå kundene gjennom. 1 til 1 dialog har den høyeste verdien. Men fryktelig dyrt. I følge CMI er nyhetsbrev høyest. Kundemagasiner deretter, på print. Podcast rangert høyt, det er rimelig, masseutsendelse, kan putte inn i nyhetsbrev, jobbe med multikanal. Hadde plassert Facebook langt ned. Ofte lav relevans og vanskelig å nå gjennom ved mindre du betaler.

9. *Hvordan tror du content vil utvikle seg?*

a. *Next step?*

b. *Hvordan ser content marketing ut fremover / i fremtiden?*

Tror nok vi kommer til å se et ganske stort strekk i feltet. Tror vi kommer til å få veldig mye dårlig content. Mange vil hoppe på, og mange byråer vil prøve seg fordi de ser det ligger mye penger her. Vi her på Spoon har en litt streng, rigid definisjon av CM. Skal være basert på sannhet, noe reelt og ekte, ikke påfunn. Vi skal ikke komponere en historie, men finne en historie. Det skal være et langt løp. Det skal være en hensikt bak, som gjerne går på en endringsvilje, endre noe hos publikum til det bedre. Og vi jobber med redaksjonelle virkemidler.

Mange som kommer fra reklameverden som ser at det er fallende trender på TV, bannerannonser osv. Og mange som prøver å kaste seg på. Og en utvikling innenfor Native Ads, en disiplin innenfor CM.

Debatten han kommet litt lenger i Sverige, til «True native» inne i et CMS.

Hvis du skal publisere noe i VG, lag noe som VGs lesere vil være interessert i, ikke noe helt annet. Her tror jeg vi vil se et skille.

## Internkommunikasjon

10. *Det står på hjemmesiden deres at dere driver med Internkommunikasjon. Har du noen eksempler på kunder dere har hjulpet med sin internkommunikasjon / identitetsbygging?*

Case: Kongsberg. 4 ulike divisjoner, forsvar, maritim, olje osv. Ansatte i 40 land. Der gjør vi et internmagasin hvor vi har vært nøye med å måle. Jobbet sammen med kommunikasjon og HR, i forhold til hvilke ønsker de har. Da dukket det opp et behov, spesielt for de i forsvaret. Alltid et dilemma hvor mye du kan si fra jobben hjemme. Da har man et kommunikasjonsbehov. Så å jobbe med den problematikken har vært ett KPI. Dette vil vi måles på, en effekt vi skal sørge for å oppnå. Et litt spesielt behov disse har.

Vinmonopolet: Også veldig spesielt behov. Skal operere som kommersiell aktør, men er statseid. Ikke lov å promotere egne produkter og merkenavn. Flyttet posisjonen sin fra å være en upopulær monopolist, til en av Norges beste merkevarer. Blant annet gjør de det veldig bra på intern opplæring. Sørge for en stolthet internt, bevise at de svarer på samfunnsoppdraget sitt. Hvordan de kan bevise dette eksternt, går på å ha en veldig høy grad av kompetanse. Du kan stille de nesten hva som helst om alle produktene på Vinmonopolet. Har et internt magasin som vi i Spoon utgir, det er samlinger, strategier, «datakasser» som gjør at hvis de har 10 minutter til overs i kassa, så kan de logge seg på dette og gjøre noen moduler på dataen. *E-learning*: De er veldig flinke på dette selv. De har en egen avdeling på dette.

*Kan de kommunisere med hverandre i dette LMS?* Kan ikke kommunisere med hverandre. Men hele infrastrukturen til Vinmonopolet skal nå oppgraderes. Hjemmesiden osv.

De måler modulene som løses. De ansatte kan få titler, ta eksamener osv.

Jobber med Kiwi også. De har jo Kiwi-skolen. Super-kiwiaden m.m. som interne arrangementer.

11. *Hvordan går dere fram og jobber i disse tilfellene?*
12. *Hva tenker du om mulighetene for å benytte seg av content i et internt perspektiv, rettet mot ansatte i organisasjonen fremfor kundene til organisasjonen?*
13. *På hvilken måte kan man benytte seg av content internt? Formater, kanaler.. Budskap.. E-learning...?*
14. *Hvilke effekter tror du man kunne vente seg av dette?*

Viktig å forklare hva man gjør på jobb. Føle at man er delaktig i et selskaps strategi. Vise hvor man er på vei. I en kommersiell organisasjon er jo alle selgere, så alle bør ha en forståelse av hva som er bedriftens hensikt. Hva løser vi for kunden, og hvordan kommuniserer vi med kundene våre? En fellesskapsfølelse. At du føler du er en del av en større enhet. At man bygger broer mellom ulike segmenter i en organisasjon. Både på tvers mellom avdelingene, men også vertikalt.

Du vil ofte ha en del arbeidere som jobber på et lavere nivå, og ledere på et høyere nivå med mellomledere mellom. Så er det ikke gitt at kommunikasjonen vertikalt er god. Ikke alltid mellomlederne gjør en like god jobb ut av det.

15. *Tror du content mot ansatte ville bli tatt godt imot?*
16. *Tror du intern content marketing kan styrke relasjoner og organisasjonsidentitet?*
  - a. *På hvilken måte?*
17. *Har du noen tanker rundt det å bruke ansatte til å produsere og dele innhold?*

Egne ansatte kjenner bedriften. Det kan være være tilfeller som et utenforstående byrå ikke har forutsetninger for å vite eller forstå. Men kanskje ikke de skal gjøre hele kommunikasjonen. Ofte i alle fall. Skal du ha en ekspert på absolutt alle områder, så blir det dyrt, og du vil allikevel oppfatte at du er underbemannet til tider. Da er det mer rasjonelt å hyre inn et byrå.

18. *Hva slags forskjeller ville det være på innhold eksternt rettet og internt rettet*
  - a. *Forskjellige resultater..?*
19. *Er det noe som er viktig å tenke på ved internkommunikasjon i fremtiden? Hvordan vil det utvikle seg? Noen endringer man kan se at holder på å skje når det gjelder internkommunikasjon?*

Det vil nok bygge mer på to-veis kommunikasjon. Utveksle erfaringer med andre. Hele tiden opprette ulike tråder og fora. Tror vi kommer til å se mer av at vi bruker content internt, og mye mer systematisert. Det er jo tradisjonelt intern-magasiner osv. Men kommunikasjonsbehov er veldig stort. Det er viktig å se og vise sine medarbeidere, bygge stolthet. Se egne ansatte; det er viktig. Bygge tilstedeværelse. Rekruttering er fryktelig dyrt og krevende, og den generasjonen som dere er har jo tilknytning til et selskap som varer omtrent i halvannet døgn før dere går videre. Det er større krav og forventninger til arbeidsgiver. Må ta høyde for dette. Og dette er en kommunikasjonsutfordring. Forventningsstyring blir viktig. Millennials er vant til å bruke sosiale medier. Og beslutningstagerne er ofte 50+, og sannsynligheten er stor for at disse ikke har fått med seg så mye om dette. Det er en del ting man ikke ønsker spredt og distribuert av naturlige årsaker. Da blir det nødvendig med en opplæring der i forhold til hvordan man deler informasjon og kommunikasjon fra ledelsen. Merking osv. Og det er viktig å lære opp millennials om hva som er greit og ikke greit å dele. Og vi må nok oppheve disse skillene med kommunikasjon, markeds kommunikasjon osv. Sånn er det ikke lenger. Du har én historie du vil fortelle som merkevare. Dette vil kreve en intern omstrukturering. Har også litt tro på det der med å gjøre kommunikasjonen personlig. Portretter osv. Treffe mennesker litt tett på. Særlig når det gjelder internkommunikasjon, dette kan ha høy verdi.