



Handelshøyskolen BI i Oslo

PRK 36761

Bacheloroppgave i kampanjeplanlegging

Bacheloroppgave

Omdømmet til omdømme

Navn	Thea Rustad Dyvesether, Pernille Eik Lunde Løvlie, Sandra Caroline Claesson
------	--

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

ARBEIDSMILJØ ETIKK PÅLITELIGHET
INTERESSENER ÅPENHET MILJØ

OMDØMMET TIL OMDØMME

BRANDING INNOVASJON MARKED
SAMFUNNSANSVAR POSISJONERING
RENOMMÉ KVALITET RELASJONER

KAMPANJEPLANLEGGING FOR REPUTATIONINC

Bacheloroppgave

Handelshøyskolen BI

Sammendrag

Hvordan skille seg ut i en jungel av kommunikasjonsbyråer? Og hva tenker folk egentlig om omdømme?

ReputationInc er et rådgivende kommunikasjonsbyrå som fokuserer på grundig kartlegging av bedrifters omdømme og strategisk rådgivning rundt utvikling av dette omdømme. *ReputationInc* etablerte seg i Oslo februar 2016. I

Brønnøysundregistrene var det i juni i fjor registrert 2466 byråer knyttet til segmentet ”kommunikasjonsbyråer som tilbyr konsulenttjenester” (www.brreg.no, sett 11. juni 2016). Det krever mye å overleve i et så konkurransepreget marked. *ReputationInc* har kunnskapen og verktøyene, men ikke posisjonen. I samarbeid med oppdragsgiver utformet vi en målsetting som i korte trekk handlet om å gjøre byrået mer kjent i Norge.

I dataanalysen ønsket vi å undersøke kjennskap, holdning og betalingsvillighet til byrået, omdømme og konsulentvirksomhet. Ikke overraskende var kjennskapen svært lav. Holdningen til omdømme var god. Men vi satt igjen med spørsmålene: Vet folk egentlig hva et godt omdømme innebærer? Nei. Og er omdømmet til omdømme godt? Ja. Funnene ble brukt for å lage en informasjonskampanje om selskapets tilbud og det de leverer: Omdømmemålinger og omdømmearbeid.

Warren Buffett sier det kort og godt: «It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently» (Rushe, 2011).

Innholdsfortegnelse

INTRODUKSJON	1
FORMATIVE UNDERSØKELSER	2
SITUASJONSANALYSE	2
ORGANISASJONSANALYSE	8
INTERESSENTANALYSE	10
OPPSUMMERING AV INTERNE OG EKSTERNE ANALYSER	11
DATAINNSAMLING	11
BESLUTNINGSPROBLEM	12
ANALYSEFORMÅL	12
UNDERSØKELSESPØRSMÅL	12
KVALITATIV ANALYSE	12
KVANTITATIV UNDERSØKELSE	14
KVANTITATIV DATAANALYSE	15
KONKLUSJON AV DATAINNSAMLING	20
STRATEGI	21
POSISJONERINGSFORSLAG	21
HOVEDMÅL	21
DELMÅL	22
HANDLING OG RESPONS	22
BUDSKAPSSTRATEGI	25
TAKTIKK	29
VALG AV KOMMUNIKASJONSTAKTIKK	29
STRATEGISKE KOMMUNIKASJONSTAKTIKKER	29
INTERPERSONAL KOMMUNIKASJONSTAKTIKK	29
NYHETSMEDIATAKTIKKER	30
MEDIETAKTIKKER	31
IMPLEMENTERING AV TAKTIKKER	32
FREMDRIFTSPLAN	34
BUDSJETT	35
EVALUERING	36
EVALUERING AV STRATEGISK PLAN	36
EVALUERING AV KOMMUNIKASJONSTAKTIKKER	37
EVALUERING AV MÅLOPPNÅELSE	38

SVAKHETER VED KAMPANJEN	39
EGENEVALUERING	40
KILDER.....	41
VEDLEGG	SE VEDLEGG (REPUTATIONINC_VEDLEGG.ZIP)
VEDLEGG 1: COREREP	
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	
VEDLEGG 3: SPØRREUNDERSØKELSE	
VEDLEGG 4: KVALITATIVE DATAANALYSER OG TESTER.....	
VEDLEGG 5: BUDSKAPSSTRATEGI.....	
VEDLEGG 6: STIAN.....	

Introduksjon

Denne bacheloroppgaven i kampanjeplanlegging er skrevet av tre studenter ved *Handelshøyskolen BI* i Oslo. Den avsluttende oppgaven markerer slutten på tre år som PR- og markedskommunikasjonsstudenter.

Om ReputationInc

I 2002 ble *ReputationInc* grunnlagt av *John Mahony* sammen med to kolleger fra PR-kjempen *Edelman*. Selskapet var tenkt å bli en ny type selvstendig byrå hvor omdømme fremfor alt skulle stå i fokus for tjenestetilbudet. *ReputationInc* har i dag 30 ansatte fordelt på hovedkontoret i London, samt de mindre avdelingskontorene i Dublin, New York og Oslo. Sistnevnte ble formelt etablert i februar 2016 og har siden den gang arbeidet for å bygge byrået i Norge.

ReputationInc bruker analyseverktøyet *CoreRep* (vedlegg 1). Målemetoden bidrar til å skreddersy løsninger for hver enkelt kunde. *CoreRep* tar tak i dimensjonene: Miljø, arbeidsplass, markeds plass og samfunn. Verktøyet ser også på omverdenens oppfatning av organisasjonens etikk, pålitelighet, kvalitet, respekt og åpenhet. *CoreRep* baseres på kvalitative og kvantitative undersøkelser. Dette innebærer fokusgrupper, dybdeintervjuer og spørreundersøkelser rettet mot klientens interesser. Måleverktøyet identifiserer problemer og utfordringer for deretter å kartlegge kundens omdømme internt og eksternt (*ReputationInc*, 2017).

Byrået tilbyr også rådgivning innen ledertrening, strategi og relasjonsbygging i etterkant av analysene. *CoreRep* er en fundamental del av *ReputationIncs* kjernevirksomhet. Tjenestene de leverer er svært komplekse og ikke håndfaste (intangible). Det er ikke et enkelt produkt som kan selges på forbrukermarkedet, men et avansert og omfattende tilbud som skal leveres på B2B-markedet. Dette bør leses av denne bacheloroppgaven ta i betraktning.

Om omdømme

Omdømme kan enkelt forklares som «omgivelsenes oppfatning av en organisasjon» (Brønn & Ihlen, 2012, s. 80). En annen definisjon er «the estimation in which a person is held, repute, known or reported character, general

credit, fame, renown» (Roper & Fill, 2012, s. 5). Det er vanskelig å styre et godt omdømme siden det er en refleksjon av de interne verdiene i en organisasjon. Det essensielle ligger i virksomhetens atferd og deres evne til å skape relasjoner med omverdenen (Brønn & Ihlen, 2012, s. 11).

Omdømmebygging har blitt en vesentlig del av kommunikasjonsbransjens tilbud. «For mer enn vi liker å se, blir vårt samfunn styrt av økonomi. Når bedrifter satser så mye på omdømmebransjen er det fordi det er lønnsomt» (Biskop, 2008). Videre beskriver *Biskop* omdømmebegrepet som et moteord. Det er verdt å nevne at *Biskops* forskning er fra 2008 og at interessen for omdømme bare har blitt større. Nærmer markedet seg metningspunktet for bruken av begrepet omdømme? Dette skal vi se nærmere på i de kvalitative og kvantitative analysene.

Som nyetablert i Norge vil det være nødvendig å skape innsikt og undersøke behovet for *ReputationIncs* tjenester i markedet. Vi må bygge kjennskap til byrået i sivil-, privat- og offentlig sektor. Kjennskapen må være basert på verdien av strategisk omdømmearbeid som en sentral del av kampanjeplanen. Derfor er PR-aspektet i oppgaven omdømmet til omdømme. Vi ønsker å undersøke hva ledere og medarbeidere i ulike sektorer tenker om begrepet. Oppdragsgiveren for denne kampanjen er *ReputationInc Oslo*. I vårt første møte ble det satt et budsjett på 50.000 kroner til kampanjen.

Formative undersøkelser

Situasjonsanalyse

I likhet med de fleste bransjer er også kommunikasjonsbransjen påvirket av digitalisering. Det stilles nye krav når det rekrutteres «fordi analytisk,- teknologisk- og vitenskapelig kompetanse blir en forutsetning» sier *Paal Espen Hambre* til *E24*. Han trekker frem at employer branding, etikk, transparens og troverdighet blir stadig viktigere (Hambre, 2015).

ReputationInc er et konsultentselskap og kategoriseres derfor som et verdiverksted. Byrået engasjeres for å løse et problem for kunden. De setter en diagnose etter å ha brukt analyseverktøyet *CoreRep*, og forventes å kartlegge utfordringer internt og eksternt. I andre fase handler det om å identifisere problemene, finne de riktige

aktivitetene og gjennomføre endringer. En tredje viktig del av et verdiverkstedes syklus er å evaluere samtlige prosjekter (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 86).

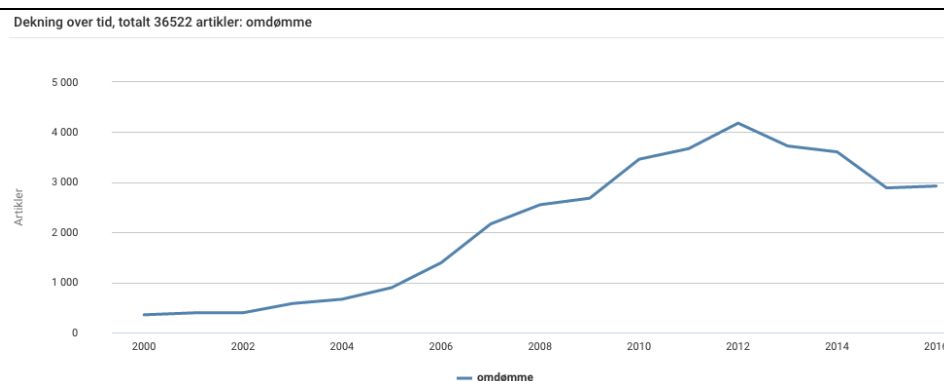
Strukturelle faktorer som påvirker verdien for kunden og kostnaden for bedriften kalles drivere (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 30). Renommé er av de viktigste driverne i et verdiverksted. Et godt renommé opparbeides ved å gjennomføre vellykkede og profilerte prosjekter som reflekterer et selskaps kompetanse og kunnskap. For et rådgivende selskap vil også renommé ha en stor effekt på hvor solide anbefalingene regnes og derav på betalingsviljen til oppdragsgiver. Det er også viktig at *ReputationInc* fremstår som et attraktivt sted å jobbe når de skal rekruttere de beste medarbeiderne. Som et nyetablert byrået har de ikke opparbeidet seg et kjent navn i det norske markedet, og på sikt vil renomméet ha stor betydning for kundenes og byråets verdi.

Stordriftsfordeler er en annen driver som påvirker et verdiverksted. Det handler ikke nødvendigvis om byråets størrelse, men om den enkeltes effektivitet. En enkelt medarbeider kan være mer effektiv enn en hel avdeling. Byrået må ha kompetanse og kapasitet til å utføre et oppdrag og størrelsen må stå i forhold til jobben som skal gjøres. Vi opplever at de to ansatte ved Oslo-kontoret utnytter både egen kompetanse og kapasitet til det fulle.

I større organisasjoner finnes det også fordeler innen kompetansemobilisering ved at de ansatte henter inn ekspertise gjennom et globalt nettverk (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 90). *ReputationInc* er et internasjonalt konsern og har derfor også et globalt nettverk hvor de kan utveksle kunnskap og kompetanse. Analyseverktøyet *CoreRep* benyttes av alle *ReputationInc*s kontorer og forutsetter derfor at alle landene samarbeider. Som nyetablerte i det norske B2B-markedet er det viktig at de får både økonomisk og faglig støtte fra kontorene i utlandet.

Omdømmets nåsituasjon

Grafen på neste side, fra *Atekst* (30. mars 2017), viser at ordet omdømme har blitt nevnt i 36.469 artikler siden 2000. Dette er med på å bekrefte det vi sier innledningsvis, at omdømme er et trendord. Grafen sier ingenting om viktigheten av omdømme og heller ingenting om hva omdømme egentlig er.



Figur 1: Søk i a-tekst "Dekning over bruken av ordet omdømme".

Flere eksperter mener at omdømme kommer innenfra. Det er ikke et image du kan klistre på utsiden, det må være basert på hvordan bedriften egentlig er. Omdømme er bygd opp av identitet, verdier og atferd (Brønn & Ihlen, 2012, s. 14). Dette bekreftet også Nick Adams, Vice President i *Reputation Institute*¹, på seminaret *Omdømmedagen*² 20. april 2017. *ReputationIncs* måleverktøy, *CoreRep*, tar utgangspunkt i at omdømme kommer innenfra.

Atekst-rapporten indikerer at omdømme er noe vi liker å snakke og lese om. Til tross for nedgangen de siste årene virker vi ikke å være mett helt ennå. Hittil i 2017 har det blitt skrevet 718 saker som inneholder ordet omdømme. Tallene ble lest 30. mars 2017.

Ressursanalyse

Ressurser	Kundeverdi	Sjelden	Kopierbar	God organisert	Fortrinn/avkastning
Kompetanse	Høy	Nei	Nei	Ja	Positiv
Nettverksrelasjoner	Lav	Ja	Ja	Lav	Negativ
Renommé	Lav	Nei	Nei	Lav	Negativ
Finansielle	NA	NA	NA	NA	NA

Figur 2: VRIO-analyse av ReputationInc.

¹ *Reputation Institute* er verdens ledende forsknings- og rådgivningsbyrå innen omdømme.

² *Omdømmedagen* er arrangert av kommunikasjonsbyrået Apeland. Seminaret tar for seg bransjeaktuelle temaer og resultatet av *RepTrak*-undersøkelsen (en undersøkelse om norske organisasjoners omdømme).

I en bransje i kontinuerlig utvikling er det en fordel å ha en dynamisk verdiskapningsevne. Det vil si at man fanger opp endringer i omgivelsene, skaffer seg ressursene som trengs og kobler de sammen med eksisterende ressurser. Som nyetablerte i Norge er ressursene begrensede og kan heller ikke beskrives som dynamiske. Vi har valgt å kommentere de immaterielle og materielle ressursene som gir, eller på sikt kan gi, fortrinn og avkastning (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 55).

Vi ser på kompetansen til *ReputationInc* som en av de mest grunnleggende ressursene. Selskapet har ekspertise om både omdømme og omdømmemåling. Kunnskapen er forankret i akademisk kompetanse gjennom et tett samarbeid med omdømmeeksperter. Til tross for at de kun er to stykker på kontoret i Oslo virker samarbeidet med internasjonale kontorer å være godt organisert. Å være en del av et større samarbeid gjør at *ReputationInc Oslo* blir en del av et miljø som utvikler seg og lærer konstant. Kompetansen skaper derfor en høy kunde verdi for eksisterende og potensielle klienter.

ReputationInc har i dag en svak posisjon i det norske markedet. De er fremdeles nyetablerte og faller ennå ikke naturlig inn i evalueringssettet til kunden. Nettverksrelasjoner er en fordel når du skal finne nye kunder og med kun to ansatte i Oslo sier det seg selv at ressursen er begrenset. Den gir ikke god nok avkastning per dags dato.

Det er vanskelig å kommentere den finansielle situasjonen til *ReputationInc Oslo*. De har et økonomisk samarbeid med kontorene i utlandet. Byrået er såpass nytt at regnskapet for oppstartsåret ikke er relevant eller kjent. Oppdragsgiver forteller at et kundeoppdrag kan generere opp mot én million kroner, avhengig av type prosjekt og hvor stort det er.

Betydningen av *ReputationIncs* renommé, som strategisk driver, er beskrevet i starten av situasjonsanalysen. Byrået har verken et positivt eller negativt renommé i Norge. Renommé som ressurs gir ingen avkastning per i dag. Byråets kjernevirksomhet handler om å hjelpe andre virksomheter med omdømme. Det er derfor viktig at de selv fremstår som et byrå med et godt renommé blant klienter, ansatte og konkurrenter.

Analyse av eksterne faktorer

I *Brønnøysundregistrene* er det registrert 24.476 selskaper som jobber med konsulentvirksomhet, businessproduksjon og levering. 831 av disse jobber innenfor kommunikasjonsbransjen, 452 med strategi, 419 med informasjon, 5 med PR og 764 med reklame (www.brreg.no, sett 11. juni 2016). Forretningsområdene ovenfor kan være med på å beskrive og indikere bransjens omfang; totalt 2466 konsulentselskaper.

Det kan være vanskelig for bransjens kunder å velge konsulentselskap siden det er mange aktører å velge mellom. PR- og marked/kommunikasjonsbransjen konkurrerer om de samme kundene. Størrelsen på bransjen sier noe om viktigheten av god spisskompetanse, et etablert navn og en god posisjon. Organisasjoner velger å bruke eksterne tjenester som konsulenter når de ikke har ressursene eller kunnskapen som trengs (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 66).

Konkurrentanalyse

Porters fem krefter er et verktøy for å forstå konkurransesituasjonen i en bransje. Analysen ser på fem krefter: Inntrengere, leverandører, kunder, konkurrenter og substitutter (Michaux, 2015, s. 3-4). De to sistnevnte er mest relevante når vi skal gjøre en konkurrentanalyse av *ReputationInc*.

Konkurrenter:

På den utvidede konkurransearenaen har vi definert flere konkurrenter til *ReputationInc*. En strategisk gruppe konkurrerer om de samme kundene på samme måte. Et eksempel på et slikt byrå er *Apeland*: «Et kommunikasjonsbyrå som arbeider tverrfaglig med analyse, kommunikasjonsstrategi, PR, reklame og digital kommunikasjon» (Apeland, 2017). Det er *Apelands* ekspertise på analyse og innsikt som gjør de til en direkte konkurrent. Det samme gjelder byrået *Bedre Kommunikasjon*.

Substitutter:

Under paraplyen analyse og datainnhenting nevner *ReputationInc Ipsos* som den fremste substitutt-konkurrenten. De konkurrerer om kundene som etterspør målinger og innsikt. Den rådgivende delen av *ReputationInc* konkurrerer med svært mange aktører i PR- og kommunikasjonsbransjen. *Gambit Hill+Knowlton*,

Kreab, Zynk, PR-operatørene og Burson Marsteller er byråene som fremheves i en konkurrentanalyse vi fikk utlevert av *ReputationInc*.

Analysen av konkurrentene og substituttene understreker nødvendigheten av en god posisjon, et godt renommé og derav et godt omdømme. Vi må kommunisere *ReputationIncs* tilbud for å gjøre de mer synlig i det norske markedet, og differensiere de fra konkurrentene. Videre vil det være viktig å se på andre makroforhold som kan påvirke byråets strategiske muligheter. Vi har derfor utført en PESTEL-analyse (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 121).

PESTEL-analyse

Politiske faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Ytringsfrihet
Økonomiske faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Internasjonal økonomi • Nasjonal økonomi • Betalingsvillighet til bruk av konsulenter
Sosiokulturelle faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Økende bruk av sosiale medier • Formidling av komplekse budskap i små flater • Etske dilemmaer
Teknologiske faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Rask utvikling i markedet • Komplekse systemer
Miljømessige faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Større fokus på bærekraft • Høyere krav til engasjement
Legale faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Personvernloven/GDPR

Figur 3: PESTEL-analyse av *ReputationInc*

Faktorene som i størst grad påvirker konkurransesituasjonen og gjennomføringen av strategien til *ReputationInc* er de teknologiske, sosiokulturelle og økonomiske. Vi har ikke valgt å gå nærmere inn på de andre elementene i analysen da det ikke er nødvendig for å få et helhetlig bilde av situasjonen.

Økonomiske faktorer

Fallet i oljeprisen har dempet veksten i norsk økonomi i 2016, og trendveksten i økonomien er nå lavere enn for ti år siden (Statsbudsjettet, 2017). Dette kan være med på å påvirke betalingsvilligheten for bruk av konsulenter i privat-, sivil- og offentlig sektor. Dette kan påvirke *ReputationIncs* økonomi. Samtidig kan vi si at konjunktorene i fastlandsøkonomien er gode og offentlig sektor har fått store løft.

Betalingsvilligheten i markedet er noe vi skal undersøke nærmere i den kvalitative og kvantitative datainnsamlingen. Som en del av et internasjonalt konsern vil verdensøkonomien også påvirke byrået. Kostnadene til Oslo-avdelingen dekkes av hovedkontoret i London. Endringer i internasjonal økonomi bør derfor tas høyde for.

Sosiokulturelle faktorer

I dag kan alle opptre som redaktører i sosiale medier. *ReputationIncs* tjenester er komplekse å kommunisere utad, og vi oppfatter at flere selskaper ikke ser viktigheten av omdømmemåling og rådgivning. Vi har erfart at flere bedrifter bruker interne ressurser, og måler suksess ut ifra antall likes og kommentarer. *ReputationInc* har kompetansen til å utføre målinger som er forankret i kvalitative og kvantitative analyser. De måler suksess ut ifra omdømmet, og det påvirker organisasjonens bunnlinje.

Teknologiske faktorer

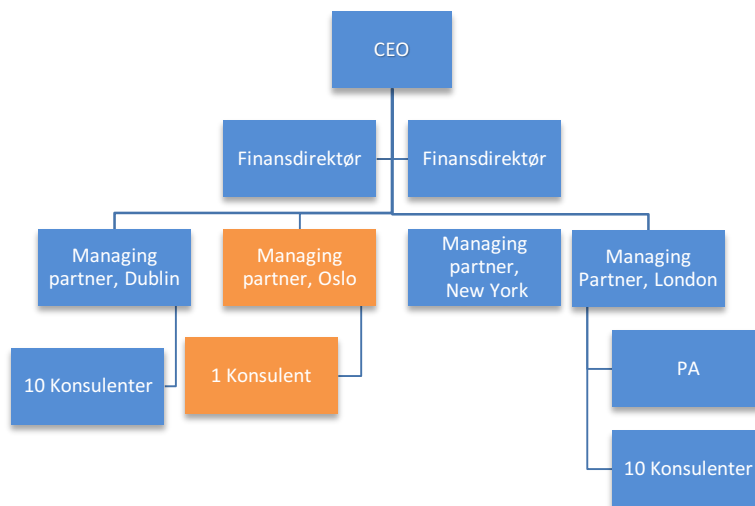
Markedet utvikler seg raskt og selskapets teknologiske tjenester må stadig oppdateres for å holdes konkurransedyktig. Det er viktig at *ReputationInc* kontinuerlig følger den teknologiske utviklingen for å holde tritt med konkurrentene, og for å kunne kommunisere med kontorene i utlandet.

Organisasjonsanalyse

I en organisasjonsanalyse bør man finne svarene på følgende spørsmål: Hva slags organisasjon er vi? Hva slags organisasjon tror andre at vi er? Hva slags organisasjon ønsker vi å være (Smith, 2013, s. 41)? For å svare på disse tre spørsmålene må vi identifisere en misjon eller en visjon. Siden *ReputationInc* er et internasjonalt byrå har de en felles misjon: «We enable businesses to win trust, respect and admiration from the people that matter to them» (*ReputationInc*, 2017). Som nevnt tidligere ligger kjernevirksomheten til *ReputationInc* i å kartlegge omdømme, skreddersy løsninger og gi rådgivning til andre organisasjoner. Vi mener misjonen er i tråd med tjenestene byrået tilbyr.

De ansatte i Oslo er sterkt knyttet til de internasjonale avdelingene. Byrået har ikke mye ledig kapasitet om de skulle inngå mange nye kundeforhold. De er ikke fremmed for å ansette flere personer. Oslo-kontoret har hittil ikke brukt penger på tradisjonell markedsføring, men det har vært arrangert flere frokostseminarer i samarbeid med andre bedrifter. I følge *ReputationInc* er det ikke nok potensielle kunder som deltar på arrangementene. I Norge har de heller ingen hjemmeside og de eksisterer ikke på noen sosiale medier. De produserer egne artikler som de prøver å få publisert i norske medier, men det uten hell. All informasjon er på engelsk og byrået snakker ikke til det norske markedet. Dette er fundamentale svakheter i *ReputationInc*. Den største utfordringen ligger i å kommunisere hva de gjør og hva som differensier dem fra andre byråer.

Nedenfor er et organisasjonskart som forklarer hvordan selskapet er strukturert i dag.



Figur 4: Organisasjonskart av *ReputationInc*.

Hva mener andre om *ReputationInc*? Det er begrenset hvor mye det er å si siden *ReputationInc* er nye på det norske markedet. Det vil være interessant å undersøke dette nærmere når vi skal gjennomføre dybdeintervjuer med ulike ledere i privat- og offentlig sektor. Det kunne vært interessant å vite noe om hva de eksisterende kundene mener om *ReputationInc*. Til tross for sin korte fartstid har de inngått flere kundeforhold. Organisasjoner som *Animalia*, *Bavaria AS*, *Coca-Cola European Partners*, *Norge Mondelez*, *Politiets Utlendingsenhet* og *Handelshøyskolen BI* har benyttet seg av *ReputationIncs* tjenester. Flere av

selskapene er kjente merkevarer og deres mening kan ha stor betydning. Vi har ingen innsikt i hva tidligere og eksisterende kunder mener om byrået i dag.

ReputationInc «ønsker å være et konsulentbyrå slik de er i dag». De vil bli oppfattet som et byrå som tilbyr kunden det de trenger og er spesialister i sitt felt. Alt dette basert på innsikt. De ønsker ikke å endre på tjenestene de har i dag, men heller gjøre de mer anerkjent i markedet. Det er ingen tvil om at de ansatte ved Oslo-kontoret har troen på det de leverer og hva slags organisasjon de ønsker å være. Utfordringen er å få markedet med på dette.

Interessentanalyse

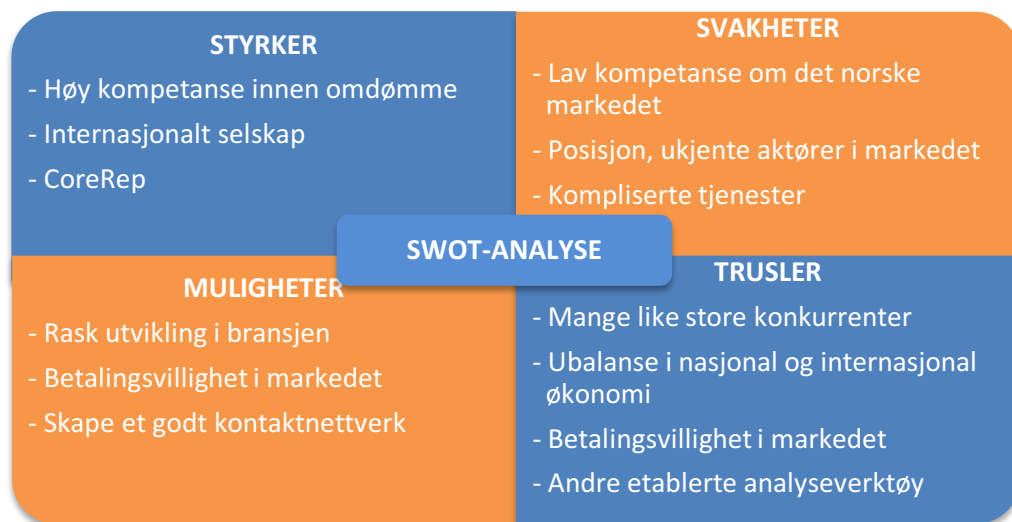
En interessentanalyse kan peke på grupper, individer eller institusjoner som har interesse av eller er berørt av selskapet, og omvendt (Brønn, Bonvik & Bang, 2015, s. 40). Vi mener byråets hovedinteressenter er: Konkurrenter, medier, samarbeidspartnere, ansatte og kunder.

ReputationIncs konkurrenter og substitutter er forklart i analysen av eksterne forhold. For å forstå og følge med på utviklingen i bransjen er det viktig at *ReputationInc* overvåker det konkurrenter tilbyr og gjør. Mediene kan bidra med å styrke og svekke posisjonen til byrået og deres kunder. Forholdet til mediene bør derfor håndteres tett. Samarbeidspartnerne til selskapet peker seg ut som noen av de viktigste interessentene. *ReputationInc* har inngått samarbeid med flere etablerte eksperter og selskaper, som for eksempel: *Splint*, *Handelshøyskolen BI*, *Rud Pedersen* og omdømmeekspert *Peggy S. Brønn*. Slike forhold er ofte av interesse for begge parter, og relasjonen bør ivaretas på en profesjonell og god måte. Skulle det oppstå problemer med en samarbeidspartner kan dette påvirke en av byråets viktigste drivere: Renommé.

De ansatte er drivkraften i byrået og deres kunnskap er kjernen i tjenestene de tilbyr. Ivaretagelse av de ansatte er nødvendig både for trivsel og utvikling. Noen av de tidligere og eksisterende kundene til *ReputationInc* er nevnt i organisasjonsanalysen. Kundene må håndteres tett, og holdes fornøyde gjennom gode løsninger, rådgivning og oppfølging.

Oppsummering av interne og eksterne analyser

Vi har oppsummert analysene ovenfor i en SWOT som tar for seg *ReputationIncs* styrker, svakheter, muligheter og trusler.



Figur 5: SWOT-analyse av *ReputationInc*.

For å styrke oppdragsgivers posisjon i Norge, og vite hvem vi skal rette kampanjen mot, må vi finne ut mer om målgruppen. I den kvalitative og kvantitative datainnsamlingen ønsker vi derfor å undersøke etterspørselen til det *ReputationInc* leverer: Analyse, innsikt og rådgivning. Tilbudet til *ReputationInc* eksisterer på B2B-markedet. Det kan rettes mot de aller fleste organisasjoner i både offentlig-, sivil- og privat sektor. For at kampanjen skal treffe bør vi begrense målgruppen så godt det lar seg gjøre. Vi har derfor valgt å henvende oss til ledere i store og mellomstore organisasjoner i datainnsamlingen.

Datainnsamling

Vi ønsket å undersøke holdningen til omdømme blant ledere på tvers av bransje og sektor, og behovet for *ReputationIncs* tjenester i det norske markedet. For å få en grunnleggende forståelse rundt målgruppens tanker til begrepet omdømme har vi anvendt et eksplorativt design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010, s. 39-40). Innsamlingen av den kvalitative dataen ble gjort gjennom dybdeintervjuer. Funnene fra intervjuene la grunnlaget for den web-baserte spørreundersøkelsen som ble gjennomført i etterkant. Det deskriptive designet har bidratt til å beskrive situasjonen *ReputationInc* befinner seg i (Gripsrud et al., 2010, s. 43).

Beslutningsproblem

Hvordan kan *ReputationInc* posisjonere seg bedre i det norske markedet og hvem bør de henvende seg til?

Analyseformål

Kartlegge målgruppens holdninger til omdømme og deres forhold til bruk av konsulent tjenester.

Undersøkelsesspørsmål

U1: Hvem bør *ReputationInc* henvende seg til?

U2: Hvilken holdning har målgruppen til begrepene omdømme, posisjonering, renommé og branding?

U3: Finnes det et etablert behov for *ReputationIncs* tjenester i det norske markedet?

U4: Hvordan bør *ReputationInc* posisjonere seg i det norske markedet?

U5: Hva skal til for at målgruppen benytter seg av *ReputationIncs* tjenester?

U6: Hvordan kan *ReputationInc* på beste vis kommunisere sitt budskap?

Kvalitativ analyse

Målet med dybdeintervjuene var å få innsikt i respondentenes oppfatning av omdømmebegrepet, de ulike dimensjonene i analyseverktøyet *CoreRep* og *ReputationIncs* konkurrenter. Datainnsamlingen skulle bidra til å identifisere en målgruppe og vi valgte derfor et heterogent utvalg. Vi hadde tre kriterier til respondentene vi skulle intervju:

- Ansatt i lederstilling
- Direkte tilgang til ledergruppe og/eller styret
- Fra ulike bransjer og sektorer.

Alle kriterier ble oppfylt. Kriteriene ble bestemt ut ifra observasjonene vi hadde gjort i situasjons- og organisasjonsanalysen.

Vi foretok syv dybdeintervjuer, inkludert et testintervju. Testintervjuet ble gjennomført for å kvalitetssikre formuleringer og spørsmål. Vi oppdaget at flere av spørsmålene var repetitive eller ledende. Disse ble ekskludert eller endret når det ble oppdaget. Moderator var også oppmerksom på å ikke stille ledende

oppfølgingsspørsmål, i håp om å få representative og oppriktige svar. Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer fremfor fokusgrupper da vi ønsket å høre respondentenes egne meninger og erfaringer. Derfor ble intervjuene gjennomført i et lukket miljø, og i omgivelser hvor deltakerne kunne føle seg trygge og snakke åpent (Gripsrud et al., 2010, s. 43).

Det viktigste vi avdekket i det kvalitative materialet var den store forskjellen i respondentenes begrepsforståelse. De som jobbet utenfor markedsførings- og kommunikasjonsbransjen hadde et dårligere inntrykk av begrepet omdømme enn de som jobbet i bransjen. Samtlige intervjuobjekter kunne definere omdømme, men ingen hadde god innsikt i hva som påvirker det. Alle mente at etikk, samfunnsansvar, godt arbeidsmiljø og ivaretagelse av interessenter var viktig. Ingen koblet variablene opp mot omdømme. Hvorfor de mente det var viktig varierte og var vanskelig å tyde. Holdningen til begrepet omdømme var todelt. Svarene ga oss en indikasjon på at vi burde undersøke holdningen til lignende begreper som posisjonering, renommé og branding i spørreundersøkelsen.

Det var ikke mulig å identifisere et konkret behov for tjenestene til byrået. Flere intervjuobjekter kunne tenke seg å bruke omdømmetjenester hvis en krise skulle oppstå. Selskapene bak respondentene bruker mer ressurser på å bygge kompetanse internt enn å hente inn eksterne tjenester. Kun en av respondentene kjente til *ReputationInc* og ingen kjente til verktøyet *CoreRep*.

Intervjuobjektene utnevnte kommunikasjonsansvarlig, -leder eller -direktør med forankring i ledelsen som beslutningstaker om selskapet skulle leie inn eksterne konsulenter innenfor omdømmemåling. Dette ga oss grunnlag for hvem vi skulle sende spørreundersøkelsen til: Kommunikasjonsmedarbeidere og -ledere i mellomstore og store bedrifter innenfor privat-, sivil- og offentlig sektor.

De kvalitative dataene dannet et grunnlag for hva vi ønsket å undersøke videre i de kvantitative analysene. Kort oppsummert ville vi se på holdninger til omdømme og lignende begreper, bruk av konsulenttjenester og kanalvalg.

Kvantitativ undersøkelse

Det ble utarbeidet en spørreundersøkelse på bakgrunn av svarene vi mottok i dybdeintervjuene, og i samarbeid med oppdragsgiver. Vi kom frem til ti spørsmål vi ønsket å undersøke:

S.1: Har ledere og medarbeidere forskjellig holdning til begrepet omdømme?

S.2: Hva tenker respondentene om viktigheten av omdømme, og er det forskjeller mellom ledere og medarbeidere?

S.3: Er det forskjeller mellom yrkesgrupper i forhold til viktigheten av omdømme?

S.4: I hvilke kanaler ønsker målgruppen å få informasjon om konsulenttjenester, og er det forskjeller mellom ledere og medarbeidere?

S.5: Hvilket av begrepene omdømme, posisjonering, renommé og branding har respondentene mest positiv holdning til?

S.6: I hvilke fora er det vanligst at respondentene diskuterer organisasjonens omdømme, og er det noen forskjeller mellom ledere og medarbeidere?

S.7: Ønsker respondentene å betale for omdømmemåling eller en analyse av virksomheten?

S.8: Ønsker målgruppen rådgivning i etterkant av en analyse av virksomheten, og er det forskjeller mellom ledere og medarbeidere?

S.9: I sine respektive organisasjoner er det vanlig at respondentenes leier inn konsulenttjenester?

S.10: Hvilken størrelse er det på selskapene som respondentene jobber i?

Spørsmålene ble utviklet i form av ulike atferd- og holdningsvariabler. For å optimalisere undersøkelsen ble den godkjent av veileder og pre-testet av ti personer. Testingen gjorde at vi kunne utelukke unødvendige spørsmål for så å samle inn relevant data.

Distribusjon av spørreundersøkelse

Sammen med oppdragsgiver ble det diskutert ulike alternativer for utsendelse av spørreundersøkelsen. Vi kom frem til at vi skulle bruke vårt eget nettverk og sosiale medier siden vi hadde et såpass lavt budsjett. Spørreundersøkelsen ble lagt ut i relevante grupper på *Facebook*, *LinkedIn* og *Twitter*. Vi sendte den også via

private e-postkontakter hvor vi oppfordret ledere og medarbeidere i kommunikasjonsbransjen til å svare og dele.

Vi vil beskrive utvalget som et ikke-sannsynlighetsutvalg og et bekvemmelighetsutvalg. Dette betyr at respondentene ikke utgjør et representativt utvalg av populasjonen, men det kan allikevel gi oss indikasjoner på holdninger og tanker rundt temaet. 342 respondenter svarte på undersøkelsen. Etter rensing av datasettet satt vi igjen med 232 svar, noe som svekker reliabiliteten. Det var 110 missing values og etter veiledning besluttet vi å utelukke respondentene som ikke hadde fullført undersøkelsen. Vi hadde nok svar til å kunne foreta de analysene vi trengte, og valgte derfor å ikke sette inn en nøytral verdi. Målet med undersøkelsen var å kunne bekrefte teorier fra dybdeintervjuene og besvare spørsmål en til ti (Gripsrud et al., 2010, s. 136-137).

Kvantitativ dataanalyse

Intern reliabilitet

For å teste samvariasjonen innad i holdningsvariablene i spørreundersøkelsen gjennomførte vi to Cronbachs alfa tester. Testen undersøker intern reliabilitet ved å se på hvordan ulike spørsmål henger sammen. Regelen er at alfa skal være større enn 0,7, men ikke for nær 1, for en tilfredsstillende reliabilitet. Testene nedenfor viser alfa-verdier på 0,72 og 0,71. Dette er positive verdier som viser god intern reliabilitet. Da vi primært ønsket å teste holdning til omdømme, og forskjeller mellom spørsmålene opp mot stillingstittel, slo vi ikke sammen variablene (Gripsrud et al., 2010, s. 173-176).

Cronbachs alfa	Resultat
Evaluering av <i>CoreRep</i> -elementene ³	Tilfredsstillende verdi på 0,72.
Evaluering av begreper ⁴	Tilfredsstillende verdi på 0,71.

³Spørsmål 5.

Hvor viktig er: Etisk bevissthet, åpenhet blant ansatte og ledelsen, åpenhet med omverden og omdømme (vedlegg 3).

⁴ Spørsmål 6.

Hvilken holdning har du til: Omdømme, posisjonering, renommé og branding (vedlegg 3).

Hypotesetesting

Spørsmålene nedenfor er analysert med ulike tester. Alfa for alle testene er satt til 0,05 som betyr at vi med 95% sikkerhet kan bekrefte eller avkrefte spørsmålene. Vel og merke gjelder dette funnene i vårt materiale. Vi valgte å slå sammen flere av variablene i spørsmålet: Hvilken stillingstittel har du? Til ledere⁵ og medarbeidere⁶. Dette ga oss en jevn fordeling på 117 medarbeidere og 115 ledere (Vedlegg 3). Nedenfor har vi svart på spørsmål S.1-S.10.

S.1: Det er forskjell mellom medarbeideres og lederes holdning til omdømme

Vi ønsket å undersøke forskjellene for å forstå hvem *ReputationInc* skulle rette seg mot: Ledere eller medarbeidere? Svarene indikerte at ledere var mer positive til omdømme. For å teste dette utførte vi en t-test av to uavhengige stikkprøver. Med 95% sikkerhet kunne vi si at det var en forskjell mellom ledere og medarbeideres holdning til begrepet omdømme (Gripsrud et al., 2010, s. 199-201).

S.2: Samtlige respondenter mener at omdømme er viktig for organisasjonen

Gjennomsnittet lå på 4,7, hvor 5 er svært viktig og 4 er viktig. Vi foretok en t-test av to uavhengige stikkprøver. Med 95% sikkerhet kunne vi si at det ikke var en forskjell mellom ledere og medarbeidere når det gjelder viktighet av omdømme (Gripsrud et al., 2010, s. 199-201).

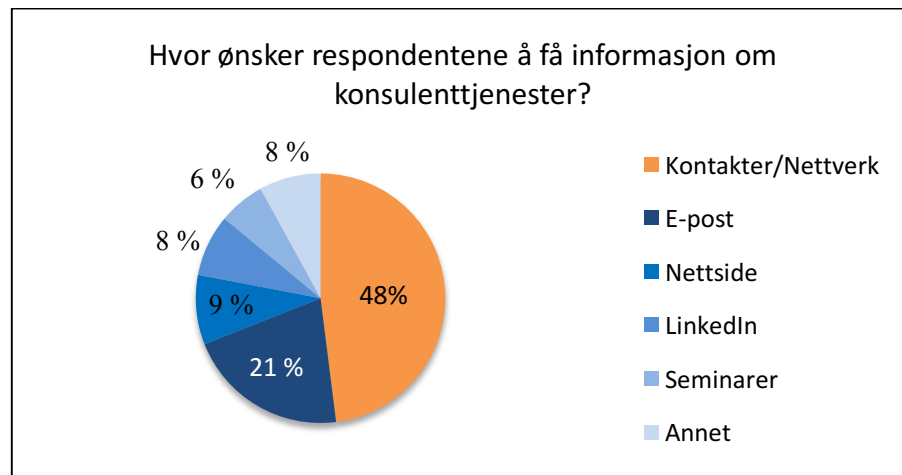
S.3: Vi kan ikke påvise forskjeller mellom yrkesgrupper i forhold til viktigheten av omdømme

I vårt materiale består yrkesgrupper av seks variabler: (1) Kommunikasjon og PR. (2) Markedsføring, salg og reklame. (3) Medier og journalistikk. (4) HR. (5) Retail. (6) Annet. Vi valgte derfor å utføre en ANOVA-test. Det ser ikke ut til å være noen markante forskjeller mellom de ulike yrkesgruppene når det kommer til viktigheten av omdømme (Gripsrud et al., 2010, s. 202-207).

⁵ Direktør, daglig leder, leder, mellomleder og partner.

⁶ Medarbeidere, rådgivere og prosjektledere (vedlegg 3).

S.4: De fleste respondentene ønsker informasjon om konsulentttjenester gjennom kontakter og nettverk

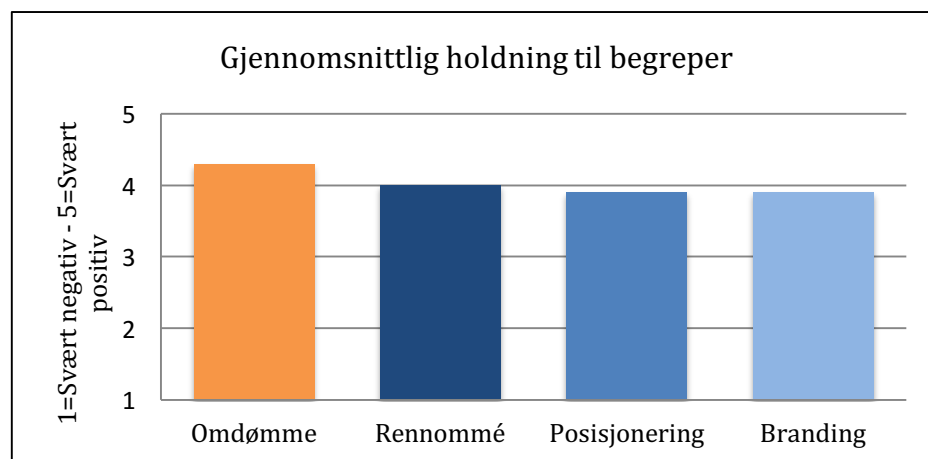


Figur 7: Hvor ønsker respondentene å få informasjon om konsulentttjenester.

For å se om det var en sammenheng mellom arbeidstittel og hvor man ønsket å motta informasjon om konsulentttjenester valgte vi å gjennomføre en Kji-kvadrattest. Resultatet fra testen viste ingen sammenheng. Kanalvalg er uavhengig av stillingstittel (Gripsrud et al., 2010, s. 208-212).

Statistikk

S.5: Omdømme står signifikant sterkere enn synonyme begreper

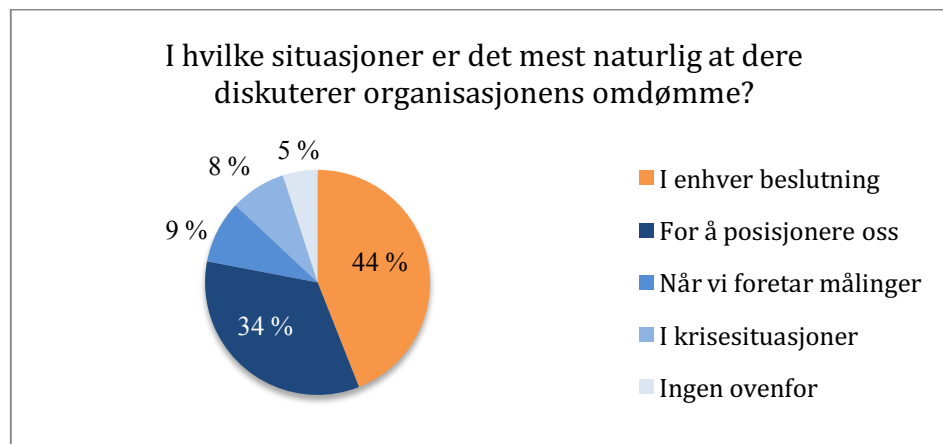


Figur 6: Gjennomsnittlig holdning til begreper

Som vi kan se i tabellen ovenfor ser respondentene ut til å ha en positiv holdning til samtlige begreper. Selv om omdømme kommer best ut er det ikke statistisk signifikante forskjeller mellom begrepene. En årsak til dette kan være at ordet omdømme er nevnt flere ganger i spørreundersøkelsen. Dette kan ubevisst ha vært

med på å påvirke respondenten. En annen årsak kan være at begrepet er brukt flittig i media sammenliknet med posisjonering, renommé og branding. Hittil i år er det 718 artikler som inneholder ordet omdømme, 102 artikler inneholdt posisjonering, 7 renommé og 27 branding. Samtlige søk er gjort fra 1. januar til 30. mars 2017 i *Atekst*.

S.6: Flere medarbeidere enn ledere mener man diskuterer omdømme i enhver beslutning



Figur 8: I hvilke situasjoner er det mest naturlig at dere diskuterer organisasjonens omdømme.

94% av respondentene svarte at de diskuterte omdømme i sin organisasjon. I modellen ovenfor ser vi at flesteparten mener at omdømme blir diskutert i enhver beslutning eller for å posisjonere seg.

Det var også en forskjell i hvordan ulike stillingstitler mente de diskuterte omdømme. Det er ikke signifikant, men det kan virke som om flere medarbeidere mener de diskuterer omdømme i enhver beslutning sammenliknet med ledere.

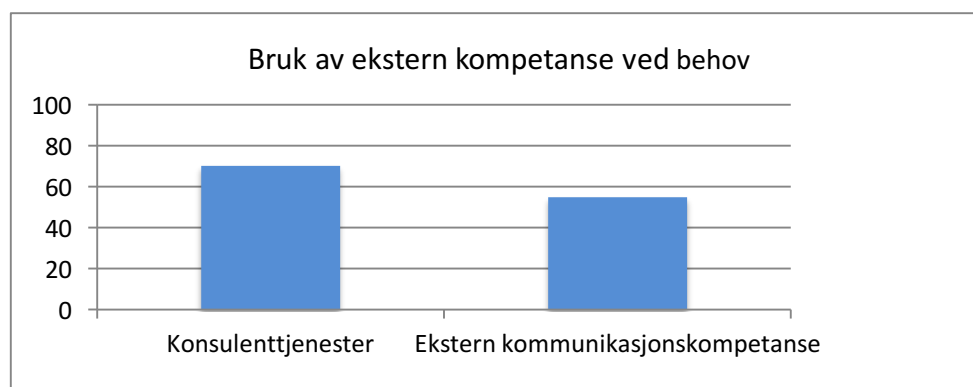
S.7: Omtrent halvparten av respondentene mener det ville vært aktuelt å betale for omdømmemåling eller analyse av virksomheten

57% av respondentene mener det ville være aktuelt å betale for omdømmemåling, og 49% sier at de ville betalt for en analyse av virksomheten. Det er flest ledere som har svart ja på spørsmålene sammenliknet med medarbeidere. Det er ingen signifikant forskjell. En forklaring til dette kan være at sistnevnte ikke har autoritet til å ta en slik beslutning. Respondentene er mer villig til å betale for omdømmemåling enn en analyse av virksomheten.

S.8: Flesteparten av respondentene som ønsket en analyse av virksomheten ønsket også rådgivning i etterkant

87% oppga at de ønsket rådgivning, hvorav 60% av disse var ledere. Det er ikke signifikant, men det ser ut til å være en forskjell mellom medarbeidere og ledere i vårt materiale. En årsak til dette kan være at medarbeidere ikke har autoritet til å ta en slik beslutning.

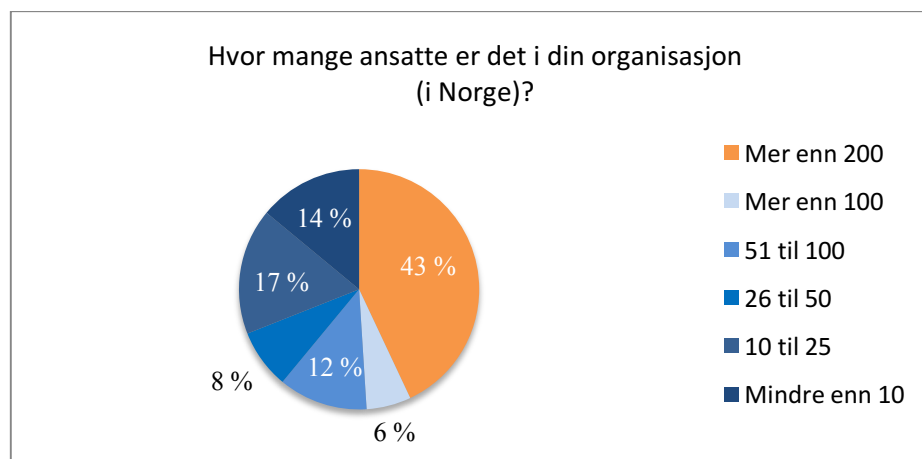
S.9: Flesteparten leier inn konsulent tjenester og litt over halvparten leier inn ekstern kommunikasjonskompetanse



Figur 9: Bruk av ekstern kompetanse ved behov

Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at 70% benytter seg av konsulent tjenester ved behov, og 55% leier inn ekstern kommunikasjonskompetanse. Dette indikerer at det finnes et marked for *ReputationIncs* tjenester. I tillegg sier 65% av respondentene at de foretar omdømmemålinger, hvorav 37% leier inn kompetanse og 28% hevder at de bruker egne ressurser.

S.10: Flesteparten av respondentene jobber i mellomstore til store organisasjoner



Figur 10: Hvor mange ansatte er det i din organisasjon (i Norge).

61% av respondentene var ansatt i et selskap med minimum 50 ansatte og 43% i et med mer enn 200.

Oppsummering av kvantitative undersøkelser

En stor del av målgruppen anser omdømmearbeid som svært viktig for organisasjonen. 94% av respondentene sier at de diskuterer organisasjonens omdømme. Flesteparten mener det blir drøftet i enhver beslutning eller i forbindelse med posisjoneringsarbeid. Respondentenes tilhørende organisasjoner foretar også omdømmemålinger, og flertallet oppgir at de bruker konsulenttjenester ved behov. Dette indikerer et behov i markedet for *ReputationIncs* tjenester.

Med tanke på PR-aspektet i oppgaven, omdømmet til omdømme, fant vi følgende: *ReputationInc* bør fortsette å kommunisere sine tjenester med begreper som omdømme og omdømmemåling, men i tillegg vektlegge at de også tilbyr rådgivning.

Definisjon av målgruppe

En utfordring for *ReputationInc* er at det finnes mange konkurrenter og substitutter som tilbyr lignende tjenester. Flere funn i den kvantitative dataen kan bidra til å posisjonere selskapet bedre i markedet. På bakgrunn av analysene har vi definert målgruppen slik: *Kommunikasjonsledere i mellomstore og store organisasjoner.*

Lederne var mest positive til omdømme og omdømmearbeid sammenliknet med medarbeidere. Analysene av materialet forteller oss at målgruppen ønsker å bli kontaktet via nettverk eller e-post om konsulenttjenester.

Konklusjon av datainnsamling

Hensikten med datainnsamlingen var å identifisere målgruppen og kartlegge behovet for *ReputationIncs* tjenester i markedet. Vi ønsket også å finne ut mer om betalingsvilligheten til målgruppen. Analysen av spørreundersøkelsen bidro til at vi delvis kunne svare på undersøkelsesspørsmålene. En av utfordringene til

ReputationInc er at de leverer et komplekst tilbud som kan være krevende å kommunisere på en enkel måte. Datainnsamlingen og de formative analysene er grunnlaget for strategien og taktikkene.

Strategi

Formålet med denne kampanjen er å skape et behov i markedet for *ReputationIncs* tjenester. For å skape et behov må vi gjøre de mer kjent blant målgruppen (les: kommunikasjonsledere i store og mellomstore organisasjoner). Som nyetablerte på det norske markedet er det utfordrende for byrået å finne en god posisjon som kan tiltrekke kunder. For å komme frem til en posisjon og strategi har vi valgt å følge *Smiths* (2013) hovedtrekk.

Strategien er et verktøy for å komme fra en suboptimal nåsituasjon, til en situasjon som kan generere flere kunder og bedre økonomien. I en rapport vi fikk fra oppdragsgiver 27. april 2017 var det definert et hovedmål for Skandinavia: «Build out Norwegian client base in analytics and strategic counsel first. Leverage strategic partnerships. Expand to wider Scandinavian region». Målet ovenfor er en del av byråets strategi for 2017-2020. Vi har forankret målsettingen for kampanjen i *ReputationIncs* strategi slik at den kan bidra til å nå de overordnede målene.

Posisjoneringsforslag

Posisjoneringsforslaget er basert på hvordan vi ønsker at byrået skal bli oppfattet, noe vi gikk inn på i organisasjonsanalysen. Forslaget skal være etisk forankret. Det skal verken trekke ned andre eller overdrive selskapets egen virkelighet (Smith, 2013, s. 97).

Posisjoneringsforslag: ReputationInc er byrået som skreddersyr gode og innsiktsbaserte omdømmeløsninger for sine kunder.

Hovedmål

Hovedmålet er forankret i *ReputationIncs* misjon: «We enable businesses to win trust, respect and admiration from the people that matter to them» (Reputation-

Inc, 2017). Det finnes tre ulike typer hovedmål: Relasjonsledelses-, oppgaveledelses- og omdømmeledelsesmål. Sistnevnte forklarer byråets misjon, utfordringer og muligheter. Et omdømmeledelsesmål bør ta utgangspunkt i andres persepsjon av selskapets identitet (Smith, 2013, s. 98). I dag er det svært få som kjenner til *ReputationIncs* identitet. I de formative analysene ble vi oppmerksomme på målgruppens positive holdning til omdømme. Vi ønsker å bygge videre på dette når vi kommuniserer hva byrået tilbyr.

Hovedmål: ReputationInc skal fremstå som et troverdig og respektert byrå med høy kunnskap innen fagfeltet omdømmebygging og omdømmemåling.

Delmål

Delmålene er forankret i hovedmålet, datainnsamlingen og de formative undersøkelsene. De er formulert på en måte som forteller hva ønsket effekt er (Smith, 2013, s. 112). Delmålene er utviklet etter SMART-teorien. Det vil si at de er spesifikke, målbare, oppnåelige (attainable), realistiske og tidsbestemte (Brønn et al., 2015, s. 151-152).

Delmålene er fordelt i to kategorier:

Kjennskap og aksept

- Øke kjennskap og interesse til byrået og hva de leverer med minimum 10% (for å gi en indikasjon tilsvarer dette 12 personer av 115 ledere i spørreundersøkelsen) innen 15. desember 2017.

Handling

- Etablere to nye kundeforhold innen 15. desember 2017. Disse skal til sammen generere minimum 1 million kroner i løpet av kontraktperioden.

Handling og respons

Kampanjen skal ha en proaktiv strategi som tar utgangspunkt i *ReputationIncs* ressurser. Det vil si at strategien engasjerer interessentene gjennom handling og kommunikasjon. Motsetningen, en reaktiv strategi, krever umiddelbar kommunikasjon som forårsakes av utenforstående hendelser. De bestemmer selv

tidslinjen for når kampanjen skal kjøres og hvilke tiltak som skal utføres (Smith, 2013, s. 113). For å nå målene om økt kjennskap og nye kundeforhold bør budskapet kommuniseres på en tydelig, forståelig og forklarende måte.

Handling

Den første delen av en proaktiv strategi bør omfatte en form for handling som bidrar til å oppnå delmålene. Smith (2013) foreslår ulike strategier for proaktiv handling, og to av de som egner seg best i denne kampanjen er arrangementer og samarbeid/allianser. Et arrangement kan bidra til å engasjere målgruppen og oppmuntre til interaksjon med *ReputationInc*. Sekundært kan det også skape medieinteresse. Som nevnt har ikke frokostseminarene til *ReputationInc* skapt ønskelig effekt. I første omgang ønsker vi derfor at de ansatte heller skal engasjere seg og delta på andre faglige arrangementer med aktuelle temaer.

Bransjesamarbeid og allianser med andre organisasjoner eller personer kan skape mer slagkraft i både handling og kommunikasjon. I tillegg kan det bidra til å utvide *ReputaionIncs* kontaktnettverk (Smith, 2013, s. 113). En slik handling bør være gunstig for alle parter.

ReputationInc Oslo er ikke til stede i sosiale medier. Som en del av strategien bør Oslo kontoret opprette en *LinkedIn*-profil og bruke den aktivt. *LinkedIn* er ansvarlig for mer enn 80% av leads gjennom sosiale medier for B2B-markedesførere. Andre sosiale plattformer genererer tilsammen 19,67% leads (Feigenbaum, 2015). Nye tall fra *Ipsos* viser at *LinkedIn* har 1,2 millioner norske brukere som gjør de til Norges fjerde største sosiale plattform. 31% av disse er innom *LinkedIn* minst én gang i uken (*Ipsos*, 2017). Deltakelse på seminarer, samarbeid og *LinkedIn* er handlingene som skal bidra til å øke kjennskap til byrået.

Kommunikasjon

De ansatte på Oslo-kontoret har høy kunnskap innen kommunikasjon. Det er en stor fordel når de skal formidle et komplekst budskap. To av hovedelementene i en proaktiv kommunikasjonsstrategi er å skape publisitet og presentere innhold med nyhetsverdi (Smith, 2013, s. 113). Ved å engasjere pressen og/eller

samarbeidspartnere kan *ReputationInc* skape troverdighet gjennom en tredjepart (Smith, 2013, s. 130).

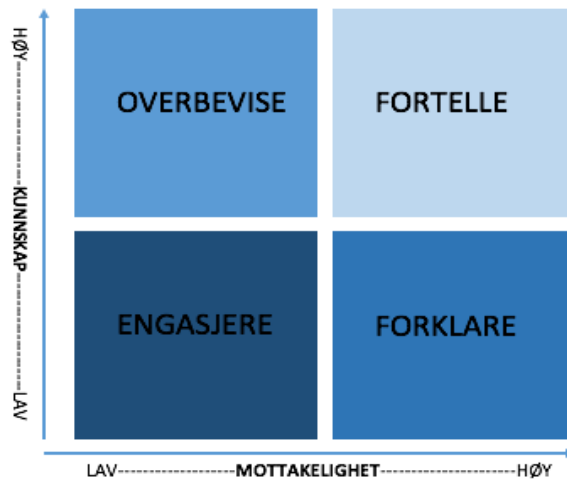
I den kvantitative undersøkelsen kom det frem at målgruppen primært ønsker å bli kontaktet via nettverk eller e-post. Kun 8% sier de vil kontaktes på *LinkedIn*. Med det sagt traff vi flesteparten av våre respondenter på samme kanal da vi innhentet svar til spørreundersøkelsen. Dette forteller oss at målgruppen bruker den sosiale plattformen.

LinkedIn er et sosialt nettverk som tillater deg å knytte og engasjere kontakter. Plattformen har verktøyene som gjør at du kan etablere profesjonelle forhold. Kanalen kan også gjøre organisasjoner mer synlige (Rosen, 2012, s. 4). Kampanjen skal informere målgruppen om *ReputationIncs* tilbud og tjenester. *LinkedIn* har verktøyene til å dele innhold av nyhetsverdi og forklare byråets komplekse tilbud. Innholdet bør bidra til læring og engasjere målgruppen.

ReputationInc bør også jobbe for å få publisert saker i bransjeblader eller aviser som *Kampanje* eller *Medier24*. Mediene er rettet direkte mot primærmålgruppen og har større troverdighet enn for eksempel uttalelser direkte fra *ReputationInc*. Pressedekning vil også bidra til å skape kjennskap og bevissthet rundt *ReputationInc* utover hovedmålgruppen. Byrået kan også kommentere andre saker som omhandler deres ekspertiseområder: Omdømmearbeid- og måling.

Påvirkningsmatrisen

Matrisen på neste side viser hvordan vi kan påvirke målgruppen. De kvantitative dataene indikerte at respondentene var villige til å betale for omdømmemåling. Flesteparten hadde også en god holdning til omdømmebegrepet, men de hadde lav forståelse av hva omdømme innebærer. *CoreRep* er kjernen av *ReputationInc*. Verktøyet og kunnskapen differensier de positivt fra konkurrentene. Budskapet i kampanjen må *forklare* målgruppen hva tjenesten innebærer, gjennom kommunikasjon og handling.



Figur 11: Påvirkningsmatrise (Brønn et al., 2016, s. 140)

Budskapsstrategi

Det finnes tre måter å utforme en budskapsstrategi: Informasjon, overtalelse eller dialog. Da målet er å øke kjennskapen og interessen, må målgruppen i hovedsak informeres om både byrået i seg selv og hva de tilbyr. Hvem sier hva, i hvilken kanal, til hvem og med hvilken effekt (Smith, 2013, s. 173)? Vedlegg 5 viser tankegangen bak budskapsstrategien.

Budskapsstrategien skal formidle hva *ReputationInc* gjør og hva *CoreRep* er. For å forenkle budskapet skal vi bruke visuelle virkemidler. Vi anser målgruppen som høyt utdannede personer som vil forstå et komplekst budskap. Likevel tror vi retoriske og billedlige grep kan fange oppmerksomheten enklere. Det gjør kommunikasjon i små flater mer forståelig (Pasternack & Utt, 1990).

Retoriske virkemidler

For å engasjere, informere og lære målgruppen om *ReputationInc* ønsker vi å bruke de retoriske bevismidlene etos, patos og logos. Troverdighet, humor og kunnskap styrker budskapet, og kan fange målgruppens oppmerksomhet (Smith, 2013, s. 178). Regissør *Erik Poppe* delte sine betraktninger om hva som rører, opprører og berører oss (Poppe, Omdømmedagen 20. april 2017). Kort fortalt mener han at informasjon bør forankres i karakterer og følelser. Dette støtter vår idé om bruk av retorikk og bilder.

Metaforen Stian

I lys av det *Poppe* forteller har vi utviklet *Stian*. Karakteren representerer eksisterende og potensielle kunder til *ReputationInc*. Ved å fortelle en historie gjennom *Stian* forenkler vi tilbudet til byrået og appellerer til mottakers følelser og humor. «[...] en forfatter bruker et persongalleri og et knippe hendelser som symboler på noe større og mer omfattende» (Bonvik, 2012, s. 101). Budskapet er utformet som en tegneserie og fremstilles i vedlegg 6. Historien er bygd på metaforer. «En form for sammenligning og utskiftning basert på likhet» (Kjelstad 2015, s. 198). Ved å koble kjente elementer til noe nytt kan målgruppen sitte igjen med en bredere forståelse og lettere beherske budskapet (Eppler, 2004, s. 82). Vi ønsker å bruke retoriske og visuelle virkemidler for å informere og lære målgruppen om *ReputationInc*.

Merkekjennskap i B2B-markedet

Homburg, Klarmann og Schitt (2010) har forsket på merkekjennskap i B2B-markedet. For å øke kjennskap og interesse bør vi treffe målgruppen ofte og i flere kanaler (les. arrangementer, samarbeid og *LinkedIn*). Markedsføringsstrategien benyttes vanligvis i B2C-markedet, men kan også være vesentlig i *ReputationIncs* kampanje. Forskningen sier at merkekjennskap kan være effektivt i B2B-markedet hvis man bruker konsulenter, messer, konferanser og artikler som et middel. Dette kan bidra til å forklare hva merket står for og hva de gjør. Samtidig kan merkekjennskap skape konkurransefortrinn.

Kanalmiks og aktiviteter

Presse

En del av strategien er å skape medieomtale. Målgruppen bør gjøres oppmerksomme på at byrået eksisterer. Denne formen for publisitet vil også kunne øke merkekjennskapen. Vi foreslår at de ansatte i *ReputationInc* engasjerer seg i diverse samfunnsdebatter hvor omdømme er tema. De ansatte i Oslo bør også skrive artikler om ny forskning innenfor omdømmearbeid, men passe på å sette det inn i en samfunnsaktuell kontekst. I de kvalitative undersøkelsene kom det frem at holdningen til omdømmebegrepet var positiv. Begrepet brukes flittig i norsk presse, noe vi kartla i de formative undersøkelsene. Det er et potensial for å

uttale seg om omdømme og de formative undersøkelsene indikerer at markedet ikke er mettet. En ønsket situasjon for byrået er å skape oppmerksomhet gjennom en tredjeperson.

Direkte kommunikasjon

Den kvantitative undersøkelsen viste at respondentene ønsket å bli kontaktet via e-post, noe som bør tas høyde for når vi skal etablere tiltak. *ReputationIncs* hovedkontor sender allerede ut nyhetsbrev. Det eksisterende nyhetsbrevet er på engelsk og innholdet kommer hovedsakelig fra de internasjonale kontorene. Vi finner det derfor ikke like relevant for det norske markedet, da det ikke kommuniserer direkte med eksisterende og potensielle klienter. E-post kan benyttes som en kanal for å direkte kommunisere ny forskning, tilbud, nyheter og medieomtale til byråets kontaktnettverk.

Arrangementer

Byrået bør delta på etablerte seminarer og fagdager hvor de kan treffe målgruppen. De ansatte har kunnskap og ekspertise om omdømmemåling og omdømmearbeid. *ReputationIncs* ansatte kan stå frem som eksperter og foredragsholdere på kjente arrangementer som for eksempel *Kommunikasjonsdagen*, *Omdømmedagen* og *EnerWE*.

Byrået kan også dra nytte av sitt gode forhold til *Handelshøyskolen BI* og bidra på relevante seminarer som arrangeres i regi av skolen. Deltakelse på ulike arrangementer er også en anledning for å skape nye kontakter og med det utvide nettverket. En positiv konsekvens av dette er flere samarbeidspartnere og allianser, som kan føre til en word of mouth-effekt (WOM). WOM kan påvirke en kundes beslutningsprosess ved et eventuelt kjøp av en tjeneste eller et produkt. Effekten av WOM forsterkes desto flere ganger forbrukeren bli utsatt for budskapet (Long-Yuan & Lung-Yu, 2013).

LinkedIn

Kanalen egner seg til å kommunisere *ReputationIncs* tjenester ved målgruppesegmentert annonsering (betalt media). Plattformen kan også brukes til å kommunisere de andre budskapsstrategiene ovenfor: Presse og arrangementer.

LinkedIn-profilen vil kunne fungere som en egen nettside for Oslo-kontoret, slik at de kan kommunisere bedre til det norske markedet.

Tall fra *Nielsen* (2015) forteller oss at 70% stoler på informasjon de finner via en nettside (eid media). 83% stoler på rekommandasjoner fra personer de kjenner og anser troverdige (fortjent media). Markedskommunikasjon via *LinkedIn* kan være både betalt, eid og fortjent. Oversatt betyr dette at betalt innhold driver trafikk til eide kanaler, som for eksempel en *LinkedIn*-side. Dette kan skape engasjement og samtale som på sikt kan føre til at flere kjenner til byrået (Burcher, 2012, s. 23).

Kognitiv læring og påvirkning

Kampanjen er informasjonsbasert og krever derfor høy involvering i mottakerens tolkning av budskapet. De strategiske valgene under presse, arrangement og *LinkedIn* er avhengig av publikums interesse for å lære om omdømme, måling og *ReputationInc*. Oversatt til teori kan dette beskrives som kognitiv læring. Det vil si mental aktivitet, språk, tenkning og problemløsning (Schiffman, Kanuk & Hansen, 2012, s. 212).

På bakgrunn av formative analyser og datainnsamling anser vi målgruppen som intelligent, og den har evnen til å reflektere og prosessere komplekse budskap. Den blir påvirket gjennom ELM-modellens (Elaboration Likelihood Model) sentrale rute som peker tilbake på mottakerens høye involvering. Påvirkning i den sentrale ruten foregår ved at mottakeren reflekterer, vurderer logikken og argumentasjonen i budskapet. Dette kan gi en sterkere og mer varig effekt (Gass & Seiter, 2014, s. 36-37).

En full omdømmeundersøkelse koster omtrent 500.000 kroner. De øvrige tjenestene kan koste mye mer eller mye mindre avhengig av prosjektomfang og periode. Implementering av *ReputationIncs* tjenester krever høy innsats hos kunden. En slik beslutning innebærer en omfattende vurdering av interne ressurser og behov. Vi ønsker at den kognitive læringen skal påvirke målgruppens atferd. Målet er ikke nødvendigvis direkte kjøp av tjenesten, men at kampanjen får frem et behov. På sikt vil dette kunne bidra til økt interesse og kjennskap, som kan utløse en kjøpsituasjon.

Taktikk

Valg av kommunikasjonstaktikk

Taktikkene som skal gjennomføres er begrenset av kampanjens økonomiske rammer. De er basert på posisjoneringsforslaget, hovedmålet og delmålene vi presenterte i strategien. *ReputationInc* er små i Norge, noe som typisk medfører at man mangler menneskelige ressurser (Andreassen, Ryberg, Grotle, Slettum & Nesheim, 2014). Oppdragsgiver har fortalt at de har kapasitet til å produsere innhold, derfor er egenproduksjon og intern tidsbruk satt til 0 kroner i budsjettet. For å imøtekomme kravene og samtidig være kostnadseffektive har vi valgt følgende taktikker: Informasjonsutveksling, direkte nyhetsmateriale, publikasjoner og sosiale medier.

Strategiske kommunikasjonstaktikker

Det finnes flere kategorier under strategiske kommunikasjonstaktikker. Alle har positive og negative sider, men de komplimenterer hverandre. Interpersonale kommunikasjonstaktikker, medietaktikker og nyhetsmediataktikker er de vi finner relevant for å virkeliggjøre strategien (Smith, 2013, s. 229-230).

Interpersonal kommunikasjonstaktikk

Interpersonal kommunikasjon er overtalende taktikk som skaper et behov, påvirker og engasjerer målgruppen. Taktikkene er kostnadseffektive (Smith, 2013, s. 230-232). Kommunikasjonen beskrives som en form for innflytelsestaktikk med en verbal tilnærming. Gjennom interaksjon med andre mennesker prøver avsender å påvirke mottaker (Yamaguchi, 2005).

Informasjonsutveksling

Delta på seminarer

De ansatte på Oslo-kontoret bør delta på bransjeaktuelle arrangementer og seminarer. Dette kan bidra til å utvide kontaktnettverket, noe som på sikt kan åpne for mulige samarbeid og allianser. Vi anser nettverk som en av de viktigste driverne for kjøp av konsulenttenester i B2B-markedet. Deltakelsen vil også kunne skape en WOM-effekt og en slagkraftig kommunikasjon. Det åpner også

for utveksling av kunnskap. Direkte kommunikasjon med målgruppen kan engasjere, påvirke og etablere et behov for; omdømmemåling og –arbeid.

Tale på seminarer

De ansatte på kontoret i Oslo bør selge seg inn som eksperter på ulike bransjeaktuelle arrangementer og seminarer. Ved å snakke om omdømmemåling og –arbeid kan *ReputationInc* etablere et behov hos målgruppen. Tidsplanen på s. 34-35. foreslår faglige arrangementer vi anbefaler oppdragsgiver å involvere seg i. De kvantitative undersøkelsene ga oss innsikt i hva respondentene tenker om omdømme. Funnene tilsier at omdømme oppleves som viktig, og noe som stadig diskuteres. Det er et marked og en mulighet for at *ReputationInc Oslo* kan tale på arrangementene vi har utpekt i tidsplanen, da omdømme er aktuelt på tvers av bransjer. Tiltaket vil på lik linje som *delta på seminarer* kunne bidra til å øke kontaktnettverket.

Nyhetsmediataktikker

Det er vanskelig å kommuniserer målrettet med denne taktikken. Likevel vil bransjemagasiner kunne styre budskap mot aktuelle klienter.

Nyhetsmediataktikker tilbyr en mulighet for både PR og markedskommunikasjon (Smith, 2013, s. 264).

Direkte nyhetsmateriale

Presse

ReputationInc bør etablere og opprettholde et godt forhold til pressen. Især til presse som egner seg for å treffe målgruppen. For eksempel *Kampanje* og *Medier24*. Tradisjonelle massemedier med et stort publikum opptrer som et mellomledd mellom markedet og målgruppen. Mediene er altså en form for forlengelse av byråets eget kommunikasjonsarbeid (Zerfass, Vercic & Wiesenberg, 2016). *ReputationInc* kan ikke bestemme hva mediene skal si eller i hvilken tone de skal si det. De kan likevel være med på å prege nyhetsbildet ved å kommentere aktuelle saker eller sende ut pressemeldinger om aktuelle temaer.

Medietaktikker

Budskapet i medietaktikkene kontrolleres av *ReputationInc* og rettes mot en spesifikk målgruppe. I dette tilfellet kommunikasjonsledere i mellomstore- og store organisasjoner. En positiv konsekvens av denne taktikken er at de som faller utenfor målgruppen, og er interessert i tema omdømme, også kan treffes (Smith, 2013, s. 245).

Publikasjoner

Artikler

ReputationInc bør produsere innhold til nyhetsbrev og *LinkedIn*. Det kan være ny forskning, gjennomførte kundeoppdrag eller annet interessant innhold innenfor fagfeltet omdømme og omdømmemåling. Det som sendes ut og publiseres bør være tilpasset målgruppen og ha høy kvalitet. Budskapet skal være tydelig og ikke alt for komplekst. Samtidig er det viktig å fokusere på innhold som er unikt, både i budskapet og i det man som avsender representerer (Brønn et al., 2015, s. 166). Innholdet og artiklene kan også brukes i pressemeldinger, mer om det under tiltaket *Presse*.

Nyhetsbrev

ReputationInc Oslo bør formulere et nyhetsbrev på norsk som kan brukes til å informere det norske nettverket. Det bør inneholde informasjon om aktuelle arrangementer, ny forskning og publikasjoner. Nyhetsbrevet bør sendes ut hvert kvartal. Det trenger ikke å være veldig omfattende. Målgruppen mottar sannsynligvis en mengde e-poster daglig. Vi ønsker ikke at nyhetsbrevet skal sendes ut for hyppig, men heller samle relevant informasjon som kan være nyttig for mottakeren (Ransom & Wilfong, 2016).

ReputationInc bør hente inn ekstern kompetanse innen grafisk design. De bør utforme en mal til nyhetsbrevet og bruke infografikk/enkle illustrasjoner som forteller historien om metaforen *Stian*. Han ble presentert i budskapsstrategien. Historiefortelling er en form for tidløs struktur som både fanger publikums interesse, overbringer et budskap og sørger for at historien blir husket og videreformidlet (Brønn et al., 2015, s. 170). Grafikken skal brukes i nyhetsbrev, artikler og på seminarer.

Vi har testet metaforen *Stian* på fem personer i målgruppen. Alle mener at han er en god måte å forklare et komplekst budskap og omdømme på. Flere ønsket mer informasjon og en dypere forståelse av hva *Stian* står for. Vi vil understreke at *Stian* er en illustrasjon på hva vi ønsker å kommunisere og ikke en ferdig annonse.

Sosiale medier

Opprette *LinkedIn*-profil

ReputaionInc Oslo bør opprette en Premium-konto på *LinkedIn*. Et Premium-abonnement gir byrået mulighet til å se alle som har besøkt siden de siste 90 dagene. Det kan være positivt om byrået ønsker å ta kontakt med potensielle kunder. Abonnementet innebærer også søkefunksjoner som kan brukes til å spisse annonseringen (www.linkedin.com).

LinkedIn-profilen vil være den eneste landingssiden til Oslo-kontoret og vil derfor fungere som en nettside. Plattformen kan brukes til å publisere egenproduserte artikler og saker de har kommentert i pressen. *LinkedIn* kan også brukes for å kommunisere opptredener på seminarer eller arrangementer. Tiltaket kan være med på å skape flere relasjoner, samt delinger og engasjement.

Annonsering på *LinkedIn*

For å nå potensielle kunder kan byrået bruke *LinkedIns* annonseringsfunksjon. Det som legges ut på *LinkedIn* kan sponses og segmenteres spesifikt til målgruppen. Kostanden for sponsede innlegg på *LinkedIn* tilpasses behov og budsjett. Det finnes to alternativer for betaling: Per klikk (CPC) eller per 1000 visninger (CPM) (www.linkedin.com). I dette tilfellet ønsker vi at folk skal klikke seg inn på annonsen og lese innholdet, derfor anbefaler vi å bruke ”per klikk”.

Implementering av taktikker

ReputationInc har som nevnt ledig kapasitet til å utføre og implementere kampanjen. Oslo-kontoret har kunnskap til å utføre mesteparten av tiltakene, men behøver å leie inn ekstern kompetanse innen grafisk design. Kostnadene er fordelt i budsjettet på s. 36. Det er byråets markedsansvarlig i Oslo som har

hovedansvaret for kampanjen. Implementering er beskrevet i tre kategorier: Forberedelse, utførelse og evaluering.

Forberedelse

1. *LinkedIn*

Markedsansvarlig må opprette en *LinkedIn*-profil som er ment for målgruppen. Innholdet på plattformen skal være på norsk. Byrået må kjøpe et *LinkedIn* Premium-abonnement.

2. Mal til nyhetsbrev

Nyhetsbrevet må appellere til målgruppen, både visuelt og innholdsmessig. Byrået må hente inn ekstern kompetanse for å utforme en mal til nyhetsbrevet.

3. Grafisk design

ReputationInc må betale for grafisk design for å fortelle historien om metaforen *Stian* i vedlegg 6. Designet skal brukes i punkt 1-4 i utførelsen.

4. Innholdsproduksjon

Markedsansvarlig i *ReputationInc* skal skrive to norske saker i måneden, som er ment for både nyhetsbrevet og *LinkedIn*-profilen. Innholdet skal være aktuelt, og det skal kunne trekkes en tråd mellom saken og byråets tjenester. Artikler kan også hentes fra samarbeidspartnere og andre kontorer. Sakene må oversettes til norsk.

Utførelse

1. Annonsering på *LinkedIn*

Alle aktiviteter fra og om *ReputationInc* skal sponses på *LinkedIn* så langt budsjettet rekker.

2. Deltakelse på seminarer

En ansatt skal delta på seminar minst én gang i måneden. Det skal jobbes mot at partner holder presentasjoner/foredrag, hvor han informerer om

omdømmemåling og -arbeid. Vi har budsjettert for deltakelse på seminarer, men klarer de å komme inn som foredragsholder er det kostnadsfritt.

3. Utsendelse av nyhetsbrev

Det første nyhetsbrevet skal sendes ut når kampanjen starter 15. september 2017. I første omgang skal *ReputationIncs* tjenester kommuniseres og forklares ved bruk av infografikk. Det andre nyhetsbrevet sendes ut 15. desember 2017 og skal inneholde relevante presseoppslag, forskning og artikler produsert i perioden 15. september til 15. desember 2017.

4. Pressekontakt

Byrået skal ha kontinuerlig kontakt med pressen i hele kampanjeperioden. Markedsansvarlig skal overvåke aktuelle pressesaker og oppfordre partner til å engasjere seg i samfunnsdebatter. Som omdømmeeksperter skal de ansatte kommentere og bidra i aktuelle temaer og saker.

5. Evaluering

Kampanjen skal evalueres fortløpende slik at byrået kan justere og endre underveis.

Fremdriftsplan

Planen nedenfor tar utgangspunkt i implementeringen av tiltakene beskrevet ovenfor.

AKTIVITET	BESKRIVELSE	TIDSASPEKT	ANSVARLIG
FORBEREDELSE			
1. <i>LinkedIn</i>	Opprette profil og kjøpe premium-abonnement.	01.08	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.
2. Mal til nyhetsbrev	Betale for tilpasset design av nyhetsbrev.	Ferdig innen 01.09	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.
3. Grafisk design	Betale for infografikk som skal brukes på <i>LinkedIn</i> , seminarer og i nyhetsbrevet.	Ferdig innen 01.09	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.

4. Innholdsproduksjon	Produsere innhold (ang. omdømme og omdømmemåling) til <i>LinkedIn</i> og nyhetsbrevet.	To artikler i måneden fra 15.09 til 15.12	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.
UTFØRELSE			
1. Annonsering på <i>LinkedIn</i>	Annonserer egenprodusert innhold: Infografikk og artikler.	To ganger i måneden fra 15.09 til 15.12	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.
2. Deltakelse på seminarer	Delta på seminarer (helst med innhold /foredrag).	Minst et seminar i måneden i perioden 15.09 til 15.12	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.
3. Utsendelse av nyhetsbrev	- Velkomstbrev med oppfordring til å følge <i>LinkedIn</i> -profil. - Samling av artikler.	15.09 & 15.12	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.
4. Pressekontakt	Kontinuerlig kontakt med presse (både angående interne og eksterne saker).	15.09 til 15.12	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.
EVALUERING			
Evaluere	Kontinuerlig, en gang i måneden.	15.10 til 15.12	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.
Sluttrapport	Etter fullført kampanje.	16.12	Markedsansvarlig <i>ReputationInc</i> , Oslo.
Eventuell ny oppstart	Utførelsen kan gjennomføres igjen.	15.01.2018-15.04.2018	Partner <i>ReputationInc</i> , Oslo.

Figur 12: Fremdriftsplan 2017

Budsjett

Budsjettet på neste side viser alle kostnader for kampanjen i perioden 1. august til 15. desember 2017. Prisen for utarbeidelsen av kampanjen er satt til 0 kroner. Interne ressurser fra både Oslo-kontoret og kontorene i utlandet er også budsjettert til 0 kroner. Vi har beregnet ca. 3.300 kroner annenhver uke til annonsering på *LinkedIn*. Kostnaden for opprettelse av *LinkedIn*-profil er basert på et Premium-abonnement for kampanjeperioden. Uforutsette kostnader kan overføres til neste kampanjeperiode.

TILTAK	KOSTNAD (KR)
Informasjonsutveksling	
6. Seminarer	8.000,-
7. Tale på seminarer	0,-
Publikasjoner	
• Artikler	0,-
• Design av nyhetsbrev	3.000,-
• Grafisk design - infografikk	7.000,-
Sosiale medier	
• Opprette <i>LinkedIn</i> -profil	2.000,-
• Annonsering på <i>LinkedIn</i>	20.000,-
• Produksjon av innhold	0,-
Direkte nyhetsmateriale	
• Presse	0,-
Uforutsette kostnader	10.000,-
Total	50.000,-

Figur 13: Budsjet for kampanjen 2017

Evaluering

Evaluering av strategisk plan

Evaluering er en sentral del av PR- og kommunikasjonsarbeid, og viktig for å måle kampanjens effekt underveis og i etterkant. Det er viktig å kunne måle kvaliteten på utfallene av de gjennomførte aktivitetene for å tydeliggjøre om og hvordan de har bidratt til å oppnå virksomhetens mål (Brønn et al., 2015, s. 191).

For å lykkes med evaluering og måling bør man ta utgangspunkt i fem kriterier: (1) Nyttig for organisasjonen og tydelig koblet til delmålene. (2) Realistisk og kostnadseffektivt. (3) Etisk. (4) Støttet av troverdig data. (5) Tidsorientert (Smith, 2013, s. 332).

I en informasjonskampanje er målet å skape kjennskap. Det finnes hovedsakelig to målemetoder: Pressedekning og en spørreundersøkelse i etterkant av kampanjen (Smith, 2013, s. 332). Begge metodene evaluerer kampanjens delmål.

Barcelona-prinsippene

Akademikere og praktikere har sammen utviklet en praktisk og anvendelig målemetode som oppfyller vitenskapens krav til presisjon. Målemetodene har fått navnet *Barcelona-prinsippene* (Raknes, 2015). Kort oppsummert tar de for seg målsetting, effekt, utbytte og verdi av kommunikasjon, og kvalitative og kvantitative analyser. Målingene bør være etterprøvbare, konsekvente og relevante (Haarde, 2016).

Evaluering av kommunikasjonstaktikker

Presse

Presseoppslag er med på å måle effekten av strategien *presse*. Strategien er koblet opp mot delmålet om å øke kjennskap og interesse. Det bør måles ved utgangen av kampanjen 15. desember 2017. Hvor mange har kommentert og delt artikler i digitale flater? Hvor mange har sitert og skrevet egne artikler om *ReputationInc*? Svaret vil gi en indikasjon på økt kjennskap til byrået. Antall henvendelser eller generell interesse for *ReputationInc* vil si noe om kampanjens suksess. Det bør også måles hvor mange som har vært eksponert for budskapet. Var artiklene forståelige og hvor mange husket innholdet (Smith, 2013, s. 343)? Nettartikler kan måles gjennom *Retriever*. Artikler som blir delt på *LinkedIn* kan måles gjennom en meningsmåling. Man kan da telle antall svar og måle nivå av forståelse. Økt engasjement på *LinkedIn* vil også bidra til å nå begge delmålene: Økt kjennskap og interesse, og to nye kundeforhold.

Direkte kommunikasjon

Ved å koble e-post systemer til CRM-systemer som *HubSpot CRM* kan det måles hvor mange som åpner nyhetsbrevene, og hvor lenge de leser. Møter kan også avtales gjennom *HubSpot* og nye kontakter blir lagt inn i kontaktlisten. CRM-systemet er i utgangspunktet gratis, men kan oppgraderes ved behov (HubSpot, 2017). Nyhetsbrev kan bidra til å oppnå begge delmålene: Økt kjennskap og interesse, og to nye kundeforhold.

Arrangement

Hensikten med deltakelse på seminarer eller arrangementer er å utvide kontaktnettverket og å skape interesse for *ReputationInc*. Dette kan måles ved å se på den eksisterende kontaktlisten og sammenlikne denne med kontaktlisten etter kampanjeperioden. Økt engasjement på *LinkedIn* vil også bidra til å nå begge delmålene: Økt kjennskap og interesse, og to nye kundeforhold.

LinkedIn

«Sosiale medier kan og bør måles konsekvent, sammen med andre mediekanaler» i følge det 6. Barcelona-prinsippet (Haarde, 2016). *LinkedIn* har verktøy som måler effekt og engasjement (les: følgere, likes, delinger og kommentarer). Målingen kan gi byrået en indikasjon på innhold som fungerer og ikke. Da store deler av budsjettet legges i denne posten er det desto viktigere å måle ROI (return on investment). Er de investerte kronene i annonsering med på å nå virksomhetens mål?

- $ROI = \frac{\text{Gain from investment (Nye kunder målt i kroner)} - \text{Cost of investment (Kroner brukt på LinkedIn)}}{\text{Cost of investment (Kroner brukt på LinkedIn)}}$ (Investopedia, 2017).

Økt engasjement på *LinkedIn* vil også bidra til å nå begge delmålene: Økt kjennskap og interesse, og to nye kundeforhold.

Evaluering av måloppnåelse

Delmål - Kjennskap og aksept

- Øke kjennskap og interesse til byrået og hva de leverer med minimum 10% innen 15. desember 2017.

Vi anbefaler at *ReputationInc* gjennomfører en ny spørreundersøkelse i etterkant av kampanjen. Det fjerde Barcelona-prinsippet sier at «måling og evaluering krever både kvantitative og kvalitative metoder» (Haarde, 2016). I den formative delen av kampanjen ble det både utført en spørreundersøkelse og dybdeintervjuer. Sammen fungerer de som nullpunktmålinger (benchmark). Resultatet fra de nye undersøkelsene vil vise om kjennskapen og interessen til byrået har økt med 10% blant målgruppen.

Delmål 2 - Handling

- Etablere to nye kundeforhold innen 15. desember 2017. Disse skal til sammen generere minimum 1 million kroner i løpet av kontraktperioden.

Delmål to kan måles ved å se på antall nye kundeoppdrag, og hvor mye oppdragene har generert.

Kampanjens effekt på ReputationInc

En informasjonskampanje vil skape mer oppmerksomhet og posisjonere byrået bedre i det norske markedet. Tiltakene vil gjøre dem mer synlige overfor målgruppen. *ReputationInc* har ikke gjennomført noen organiserte markedsførings- eller kommunikasjonstiltak siden de etablerte seg i Oslo. Kampanjen skal bidra til å nå hovedmålet: *ReputationInc skal fremstå som et troverdig og respektert byrå med høy kunnskap innen fagfeltet omdømmebygging og omdømmemåling.*

Svakheter ved kampanjen

I etterkant av kampanjeplanleggingen har vi identifisert noen svakheter. En av dem er den kvantitative undersøkelsen. Respondentene var stort sett hentet fra vårt eget nettverk som reiser et spørsmål om validitet og reliabilitet. Ikke alle som svarte på undersøkelsen var i målgruppen.

I ettertid ser vi at de kvantitative undersøkelsene burde vært rettet direkte mot målgruppen. Utvalget kunne vært ledere fra forskjellige yrkesgrupper som for eksempel HR, økonomi, markedsføring, PR og kommunikasjon. Deretter kunne vi testet de ulike gruppernes holdning til omdømme. Likevel ga utvalget i spørreundersøkelsen en bredde som gjorde at vi kunne teste lederes holdninger til omdømme opp mot medarbeideres holdninger til begrepet.

En annen svakhet er spørsmål som manglet i spørreundersøkelsen. Vi kartla kjennskap til byrået i dybdeintervjuene, men ikke i den kvantitative undersøkelsen. Hadde vi målt kjennskap til *ReputationInc* ville vi kunne målt det

igjen i etterkant av kampanjen. Resultatet ville gitt en indikasjon på hvorvidt kjennskapen økte.

Kampanjen hadde et begrenset budsjett. Markedskommunikasjon kan ta mye tid og koste mye penger, spesielt i et B2B-marked. Byrået er ukjent i det norske markedet og strategien er verken omfattende eller kreativ. Det viktigste for oss var å gjøre et forsøk på å etablere byrået. Kampanjen bør kjøres igjen, med justeringer, for å skape en større effekt. Når *ReputationInc* har posisjonert seg ytterligere vil det være mulighet for at de holder et eget arrangement, på lik linje med Omdømmedagen.

Egenevaluering

Gjennom hele prosessen har vi vært påpasselige med å holde tidsskjema. Konstruktive diskusjoner, en kritisk tilnærming og flere vanskelige valg har skapt en nyansert bacheloroppgave. Gruppearbeidet har fungert godt da vi har hver våre styrker: Faglig forståelse, data og analyse, og tekst og kreativitet. Våre ulike styrker komplimenterte hverandre og bidro til økt læringsutbytte.

Oppgaven har gitt oss en virkelighetsnær forståelse av hvordan en kampanje kan utarbeides, som kommer godt med når vi nå skal ut i arbeidslivet. Vi har prøvd å sammenfatte tre lærerike år som PR- og markedskommunikasjonsstudenter. Alt fra finans til retorikk har blitt brukt i oppgaven.

Vårt valg av oppdragsgiver gjorde at vi lærte mye om både omdømme og B2B-markedet. Til slutt ønsker vi å takke de ansatte i *ReputationInc Oslo* og veileder ved *Handelshøyskolen BI* for et godt samarbeid.

Kilder

- Andreassen, R. S., Ryberg, K., Grotle, H. R., Slettum, F. K. & Nesheim, T. (2014). Menneskelige ressurser i oppstartsfasen. *Scandinavian Journal of Business Research*, 2014. Hentet fra [https://www-idunn-no.ezproxy.library.bi.no/file/pdf/66727798/menneskelige_ressurser_ioppstartfasen - kompetansebehov og.pdf](https://www-idunn-no.ezproxy.library.bi.no/file/pdf/66727798/menneskelige_ressurser_ioppstartfasen_-_kompetansebehov_og.pdf)
- Apeland. (2017). Fra PR-byrå til kommunikasjonsbyrå. Hentet fra <https://www.apeland.no/selskapet/>
- Biskop, E. B. (2008, 16. Januar). Den nye omdømmebransjen. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/meninger/Den-nye-omdommebransjen-347431b.html>
- Bonvik, Ø. (2012). *Få som fortjent*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2012). *Åpen eller innadvendt*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Brønn, P. S., Bonvik, Ø. & Bang T. (2015). *En innføring i PR*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Burcher, N. (2012). *Paid, Owned, Earned*. London: Kogan Page
- Eppler, M. (2003). The Image of Insight: The Use of Visual Metaphors in the Communication of Knowledge. *ResearchGate*. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Martin_Eppler/publication/46914114_The_Image_of_Insight_the_Use_of_Visual_Metaphors_in_the_Communication_of_Knowledge/links/0a85e5360b61f926f1000000.pdf
- Feigenbaum, J. (2015, 5. januar). *LinkedIn Strategies for B2B Marketing [Blogginnlegg]*. Hentet fra <http://www.nature.com/advertising/blog/linkedin-strategies-b2b-marketing/>
- Fjeldstad, Ø. & Lunnan, R. (2014). *Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gass, R. H. & Seiter, J. S. (2014). *Persuasion - Social Influence and Compliance Gaining* (5. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Haarde, M. Z. (2016, 13. januar). Må måle effekt bedre. *Kommunikasjonsforeningen*. Hentet fra <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/M%C3%A5ling+og+evaluering/m%C3%A5lesak-fra-fagbladet>
- Hambre, P. E. (2015, 30. desember) Dette blir trendene for PR og kommunikasjon i 2016. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/media/markedsfoering/kommentar->

[dette-blir-trendene-for-pr-og-kommunikasjon-i-2016/23586799](https://www.scribd.com/document/23586799/dette-blir-trendene-for-pr-og-kommunikasjon-i-2016)

- Homburg, C., Klarmann, M. & Schmitt, J. (2012). *Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance?* Germany: Elsevier
- HubSpot. (2017). The Hubspot growth stack. Hentet fra <https://www.hubspot.com>
- Investopedia (2017). Return on investment –ROI. Hentet fra <http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>
- Ipsos. (2017). Ipsos' tracker om sosiale medier Q4'16. Hentet fra <http://ipsos.no/some-tracker>
- Kjelstad, J. E. (2015). *Retorikk i vår tid*. Nørhavn, Danmark: Spartacus Forlag.
- Long-Yuan, L. & Lung-Yu, L. (2013). A Study on Effect of Cognitive Dissonance on Consumption Value, Anticipated Satisfaction and Word-Of-Mouth Communication. *Journal of Global Business Management*, 2013(9), 71-79. Hentet fra <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=http://search.proquest.com.ezproxy.library.bi.no/docview/1441254008?accountid=142923>
- Michaux, S. (2015). *Porter's five forces*. Hentet fra <https://www.dawsonera.com.ezproxy.library.bi.no/readonline/9782806268389>
- Nielsen. (2015). Global Trust in Advertising. Hentet fra <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/global-trust-in-advertising-2015.html>
- Pasternack, S. & Utt, S. H. (1990). Reader Use & Understanding of Newspaper Infographics. *Sage Journals*, 1990(2). Doi: <https://doi.org/10.1177/073953299001100204>
- Raknes, K. (2015, 15. oktober). Harde data i PR-bransjen. *Kampanje*. Hentet fra <http://kampanje.com/pr/2015/10/--na-er-det-harde-data-som-gjelder-i-pr-bransjen/>
- Ransom, E. H. & Wilfong, K. A. (2016). A New Approach to Marketing and Outreach for Engineering Libraries. *Columbia University Academic Commons*, 2016. doi: <http://dx.doi.org/10.7916/D8P84C1H>
- ReputationInc. (2017). About us. Hentet fra <http://www.reputation-inc.com/about-us>
- Roper, S. & Fill, C. (2012). *Corporate Reputation: Brand and Communication*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Rosen, V. (2012). *LinkedIn marketing - an hour a day*. Indiana, Canada: John Wiley & Sons, Inc.

-
- Rush, D. (2011, 31. mars). David Sokol affair will tax Warren Buffett's legendary sagacity. *The Guardian*. Hentet fra <https://www.theguardian.com/business/2011/mar/31/world-of-warren-buffett>
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. & Hansen, H. (2012). *Consumer behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations*. NY og Oxon: Routledge.
- Statsbudsjettet. (2017). Hovedtrekk i den økonomiske utviklingen. Hentet fra <http://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2016/Satsinger/?pid=69115>
- Yamaguchi, I. (2005). Interpersonal communication tactics and procedural justice for uncertainty management of Japanese workers. *The Journal of Business Communication*, 2005(2), 168. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=db5348fa-5184-4ffc-8294-a3fc2c535b14%40sessionmgr120&vid=1&hid=124>
- Zerfass, A., Vercic, D. & Wiesenbergh, M. (2016). The dawn of a new golden age for media relations? How PR professionals interact with the mass media and use new collaboration practices. *Public Relation Review*, 2016(4), 506. doi: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/j.pubrev.2016.03.005>